

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
GESTÃO DE SERVIÇOS

O E-Commerce Como Facilitador da Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas

Mariana Isabel Ferreira Rua

2018





O E-COMMERCE COMO FACILITADOR DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Mariana Isabel Ferreira Rua

Dissertação
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por
Prof.a Doutora Helena Nobre
Prof.a Doutora Raquel Meneses

2018

Nota biográfica

Mariana Isabel Ferreira Rua é natural do Porto e nasceu no dia 18 de abril de 1995. O seu percurso no ensino superior teve início no ano de 2013 quando começou a sua licenciatura em Ciência de Informação, lecionada pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em conjunto com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Após a conclusão da licenciatura em 2016, iniciou um novo ciclo de estudos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no Mestrado em Gestão de Serviços. Terminou a parte curricular do mestrado com uma média de 14 valores.

Agradecimentos

A concretização da presente dissertação não seria possível sem a colaboração de inúmeras pessoas a quem passo a agradecer.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família que, para além do apoio que demonstrou nesta etapa académica mais desafiante, sempre fez de tudo para me poder proporcionar as melhores oportunidades.

De seguida quero agradecer às minhas colegas que também realizaram a dissertação no presente ano letivo, facilitando, assim, o processo em fases mais difíceis.

Também seria impossível a realização do estudo sem a orientação, compreensão e partilha de saber da Professora Doutora Helena Nobre que sempre se disponibilizou para me ajudar. Gostaria de agradecer também à minha coorientadora, a Professora Doutora Raquel Meneses que, numa fase final, foi uma ajuda indispensável.

Por fim, um grande agradecimento às empresas presentes no estudo que se mostraram disponíveis para colaborar e partilhar a sua experiência.

Resumo

Nos dias que decorrem o *e-commerce* é cada vez mais o método de compras preferido dos consumidores. Para além disso, o retalho eletrónico é indissociável do conceito de globalização, pelo que as pequenas e médias empresas têm capacidade de chegar a um grande número de potenciais clientes a um custo reduzido.

O presente estudo pretende explorar de que forma a internet, mais concretamente o *e-commerce*, influencia o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas em Portugal. Para tornar a investigação mais relevante, foram escolhidas empresas que comercializam produtos duráveis, cuja compra é antecedida por um processo de decisão muito distinto do dos produtos não duráveis, tendo-se estudado quatro empresas – Carlos Santos Shoes, Fátima Mendes, Móveis Batista e Wetek, segundo uma metodologia de estudo de caso múltiplo.

Os resultados mostram que os benefícios derivados de uma boa presença *online* são incontestáveis e reconhecidos pelas empresas estudadas, destacando-se, a exposição que o meio *online* permite. No entanto, apenas um dos casos utiliza a internet como único meio de internacionalização, sendo que os restantes utilizam as suas plataformas *online* como um complemento ao comércio tradicional. Por outro lado, em todos os casos se constatou uma mudança de paradigma e, apesar de ser a uma velocidade ainda lenta, as compras de produtos duráveis realizadas através da internet estão a crescer.

Palavras-chave: e-commerce, produtos duráveis, internacionalização, PME's, retalho eletrónico

Abstract

Nowadays, e-commerce is becoming a customers' favorite way of shopping. In addition to that, e-commerce is strongly linked with the concept of globalization, meaning small medium enterprises can reach many potential buyers at a minimum cost.

This research aims to explore how internet and e-commerce influence the internationalization of the Portuguese small medium enterprises. In order to make the research more relevant, the companies chosen for the study sell durable products. The decision-making process before the purchase is usually much different from the purchase of non-durable products. The study analyzed four companies – Carlos Santos Shoes, Fátima Mendes, Móveis Batista and WeTek –, through a multiple case study methodology.

The results showed that the benefits achieved by a good online presence are undeniable, as recognized by the companies under study. However, only one of the companies uses e-commerce as a way of internationalization, while the others use internet as a complement to their physical stores. Besides, in all of the cases there was a change of scenario and the online sales of durable products are growing, even though it's at a much slower speed as expected.

Palavras-chave: e-commerce, durable products, internationalization, SMEs, e-retailing

Índice

Nota biográfica	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Tabelas	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. <i>E-retailing</i>	3
2.1.1. <i>E-retailing</i> de Produtos Duráveis	7
2.1.2. <i>Omnichannel</i>	9
2.2. Internacionalização	10
2.2.1. O <i>E-commerce</i> como Meio de Internacionalização Para Pequenas e Médias Empresas	13
2.3. Conclusão	15
3. Formulação do Problema	16
3.1. Proposições de Estudo	16
3.2. Planeamento do Estudo Empírico	19
4. Metodologia	21
4.1. O Estudo de Caso	21
4.2. Critérios de Seleção dos Casos	21
4.3. Recolha e Análise dos Dados	22
5. Análise dos Casos	23
5.1. Caso 1 – Carlos Santos Shoes	23
5.2. Caso 2 – Fátima Mendes	26
5.3. Caso 3 – Móveis Batista	29
5.4. Caso 4 – WeTek	32
5.5. Análise e Discussão dos Resultados	35
6. Conclusão Final	41
7. Referências Bibliográficas	45
Anexos	49
Guião da Entrevista	49
Entrevista – Carlos Santos	49
Entrevista – Fátima Mendes	52
Entrevista – Móveis Batista	55

Entrevista – WeTek	58
--------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorias e Subdimensões de Análise	19
Tabela 2 - Categorias e Subdimensões Identificadas no Caso Carlos Santos Shoes	26
Tabela 3 - Categorias e Subdimensões Identificadas no Caso Fátima Mendes	29
Tabela 4 - Categorias e Subdimensões Identificadas no Caso Móveis Batista	32
Tabela 5 - Dimensões e Subdimensões Identificadas no Caso WeTek.....	35
Tabela 6 - Resumo da Análise dos Resultados	38
Tabela 7- Categorias Emergentes.....	40

1. Introdução

O fenómeno da globalização e a saturação dos mercados internos exercem cada vez mais pressão sobre as empresas para que estas procurem novas oportunidades em mercados estrangeiros (Doherty, 2007). Simultaneamente, o *e-commerce* tem vindo a alterar os padrões de consumo, bem como o comportamento do consumidor que, por sua vez, opta cada vez mais por este método, devido à evolução das compras *online* – métodos de pagamento mais seguros, envios gratuitos e rápidos, serviços pós-venda (Nisar & Prabhakar, 2017; Oh et. al, 2008). Assim sendo, muitas empresas, essencialmente de retalho, optam por utilizar o *e-commerce* como via de internacionalização. O *e-retailing*, face ao comércio internacional, permite alcançar uma maior plateia de potenciais consumidores a um custo reduzido (Schu, Morschett, & Swoboda, 2016; Sinkovics, Sinkovics, & “Bryan” Jean, 2013). Consequentemente, as pequenas e médias empresas têm a possibilidade de ultrapassar o seu maior entrave à internacionalização, a falta de capital financeiro (Nisar & Prabhakar, 2017; Sinkovics et al., 2013; Song, Sun, Wan, Huang, & Zhu, 2017).. Existe, no entanto, uma lacuna na literatura referente aos produtos duráveis – como por exemplo, mobiliário, produtos de informática, ótica e desporto – e de como estas empresas adaptam a sua estratégia ao *e-retailing*.

Combinando a importância do e-commerce com a falta de estudos sobre a venda *online* bens duráveis, o objetivo principal deste estudo é responder à questão de investigação: Qual o potencial do *e-commerce* como impulsionador da internacionalização das pequenas e médias empresas vendedoras de bens duráveis? Os objetivos deste estudo são:

1. Compreender de que modo o comércio *online* pode impulsionar a internacionalização das empresas de pequena média dimensão de produtos duráveis;
2. Compreender em que medida as plataformas *online* contribuíram para alterar o processo de compra de produtos duráveis;
3. Aferir que outros meios, em complementaridade com as plataformas de compra *online*, podem contribuir para os processos de internacionalização. Tais como, existência de lojas físicas, existência de parceiros ou embaixadores de marca e vendedores noutros países, presença em feiras internacionais de renome;
4. Analisar os fatores que influenciam a escolha dos países-alvo da estratégia de internacionalização do tipo de empresas em estudo.

Tendo em conta a escassez de estudos na literatura científica sobre o retalho on-line de produtos duráveis, o estudo assumiu uma natureza exploratória através de uma metodologia qualitativa. Foram levadas a cabo entrevistas semiestruturadas que permitiram recolher informação relevante. Uma vez recolhidos os dados, foi realizado um *multiple case study* com base em quatro pequenas/médias empresas que comercializam produtos duráveis, em situações de internacionalização e retalho *online*. Através de *cross-case analysis* (Yin, 2009) pretende-se estabelecer eventuais padrões de funcionamento e eventuais diferenças nas metodologias aplicadas e processos envolvidos.

Este tipo de metodologia revela-se pertinente em investigações, cujo objetivo é reforçar ou desenvolver hipóteses de estudo para, posteriormente, serem alvo de teste. Os estudos de casos múltiplos revelam-se mais vantajosos, em comparação com a análise de um único caso, na medida em que fornecem informação mais fundamentada e permitem a comparação entre casos, com o propósito de se identificarem semelhanças, diferenças e definir padrões (Yin, 2009). Após a sua recolha, os dados foram analisados com recurso ao software NVivo, utilizado para uma análise qualitativa de informação.

O presente estudo é iniciado por um capítulo teórico, onde são abordados os temas do retalho *online*, da internacionalização, retalho de produtos duráveis e estratégias *omnichannel*. Segue-se a formulação do problema, onde é apresentado o planeamento do estudo empírico, bem como as proposições de estudo. Neste ponto também são apresentadas as dimensões e subdimensões de estudo, derivadas das proposições. A formulação do problema precede a parte empírica, composta pela metodologia e pela análise dos casos estudados. Por fim a investigação termina com as conclusões, bem como as limitações e recomendações para futura investigação.

2. Revisão de Literatura

Os efeitos da internet no setor do retalho estão cada vez mais à vista. O consumidor dos dias de hoje prefere realizar as suas compras *online* (Park & Lee, 2017) e mesmo quando não o faz, utiliza a internet como meio de pesquisa sobre um produto antes de o comprar na loja física (Mir-Bernal, Guercini, & Sádaba, 2017). Para além disso, a internet permite alcançar um grande número de potenciais clientes a um custo reduzido (Laudon & Traver, 2014). Assim, para as pequenas e médias empresas, o processo de internacionalização é mais facilitado, pois torna-se possível ultrapassar barreiras físicas sem grande investimento financeiro (Mir-Bernal et al., 2017; Sinkovics et al., 2013).

2.1. *E-retailing*

O *e-commerce* surgiu pela primeira vez em 1995, com a venda de *banners* publicitários (Moertini, 2012). Este conceito distingue-se do de *e-retailing* na medida em que é mais abrangente e vasto, incluindo, fatores relacionados com a própria estratégia de negócio e gestão. Por outro lado, retalho eletrónico refere-se apenas às transações de bens e serviços, ocorridas no meio *online* (Meng, 2010).

Desde o seu início, este fenómeno sofreu grandes alterações e evoluiu até às plataformas sofisticadas da atualidade que mudaram não só os hábitos de consumo e de compra, como também as estratégias de marketing e comunicação. O ambiente inconstante e de rápida mudança que caracterizam a internet, obrigam as empresas a desenvolver uma boa capacidade de adaptação de maneira a manterem a sua vantagem competitiva (Nisar & Prabhakar, 2017; Song et. al, 2017). Por outro lado, o comportamento do consumidor também sofre alterações com esta mudança de paradigma. O cliente é mais propício a recuar na sua intenção de compra no meio *online*, sem a presença de vendedores persuasivos, aliado ao leque alargado de diferentes fornecedores (Mir-Bernal, Guercini, Sádaba, 2017). De ressaltar ainda que a presença *online* das empresas dá origem ao fenómeno de *Word-of-Mouth online* (eWOM) que influencia as opiniões e decisão de compra de potenciais consumidores (Nisar & Prabhakar, 2017; Nobre & Silva, 2014). A opinião de outros clientes assume uma maior relevância para novos clientes do que a informação divulgada pela própria marca (Nobre & Silva, 2014). Neste contexto, Nisar e Prabhakar, (2017) identificam as mulheres como sendo o grupo demográfico mais propício a dar a sua opinião sobre as experiências de

compra, tanto em redes sociais como em conversas com amigos, familiares e conhecidos, tendo, assim, uma grande influência nas decisões de compra dos mesmos. Também as redes sociais das marcas têm um grande impacto na decisão de compra dos consumidores. A informação partilhada nos perfis de Facebook e Instagram, por exemplo, tanto pela marca como pelos outros clientes, podem constituir um fator decisivo na percepção da marca. Os conteúdos publicados deverão ser interativos e promover o *engagement* que, juntamente com o número de seguidores, poderão ajudar a determinar o nível de popularidade de determinada marca (Mir-Bernal et al., 2017). No entanto, o percurso até aos dias de hoje revelou que não basta apenas possuir uma plataforma de compras *online*, se a tecnologia utilizada não for a adequada. Este foi o caso de muitos retalhistas *online* no início do século XXI que foram à falência pouco tempo depois de se iniciarem no universo do *e-commerce* (Tolstoy, Jonsson, & Sharma, 2016).

No livro de Laudon e Traver, (2014) os autores identificam e definem oito dimensões do *e-commerce* que estão na base do seu sucesso.

1. Ubiquidade: as plataformas de comércio eletrónico, por oposição às lojas de comércio tradicional, estão disponíveis em qualquer lado e a qualquer altura. Para o consumidor, esta característica representa menos custos, pois o utilizador do *e-commerce* poupa tempo e dinheiro na sua deslocação.
2. Alcance global: o comércio *online* tem a capacidade de atravessar barreiras físicas e está ao alcance de qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo, devido ao conceito de globalização, inerente às plataformas *online* e *websites*.
3. Padrões universais: o *e-commerce* implica a utilização da internet, cujos padrões técnicos são globais e, por isso, a sua utilização é potencialmente idêntica em qualquer parte do mundo. Esta característica tem como principal vantagem reduzir os custos de entrada, tanto no mercado interno, como no mercado externo.
4. Riqueza: esta riqueza diz respeito à riqueza informacional disponível na internet, bem como a complexidade do seu conteúdo.
5. Interatividade: a internet permite uma comunicação entre consumidores e retalhistas, bem como entre consumidores.
6. Densidade Informacional: existe uma maior quantidade e qualidade da informação disponível a todos os *stakeholders* – consumidores, fornecedores, retalhistas. A

informação é cada vez mais útil e relevante, devido às tecnologias inerentes ao *e-commerce*.

7. Personalização/Customização: devido à interatividade que o meio *online* permite, as empresas são capazes de reunir uma grande quantidade de informação sobre o cliente, no momento da compra. Assim, é possível personalizar a experiência *online* do consumidor.
8. Tecnologia Social: Conteúdo Gerado pelo Utilizador e Redes Sociais: nos dias que decorrem, as marcas utilizam as suas plataformas *online* para promover a criação e partilha de conteúdo elaborado pelos utilizadores.

Nos últimos anos tem se vindo a assistir a uma nova tendência nos hábitos de compra dos consumidores. Hoje em dia, muitos preferem realizar as suas compras a partir de casa, através de *e-commerce* o que leva a que as empresas se adaptem a esta nova realidade e, consequentemente, melhorem as suas plataformas. Neste contexto, surge também uma nova forma de realizar as compras a partir de dispositivos móveis, originada pela era dos *smartphones* e *tablets*. Desta forma, o *e-retailing* não só representa o conforto de comprar a partir de casa, mas também a conveniência de o fazer em todo o lado (Park & Lee, 2017). Assim, cada vez mais, as organizações deverão ser capazes de tentar superar alguns desafios inerentes ao *e-retailing* – os mais comumente mencionados são a falta de contacto físico com o próprio produto e a abundância de informação, que poderá tornar o processo mais complexo –, de modo a dar resposta às necessidades dos consumidores (Oh et al., 2008; Song et al., 2017).

O retalho eletrónico, inicialmente, estava maioritariamente associado à venda de produtos de consumo massificado (Ribeiro & Nobre, 2016), o que não é compatível com algumas categorias de produto, que será o caso, por exemplo, dos produtos duráveis. No entanto, nos dias de hoje, é imprescindível que as empresas tenham uma presença *online* (Ribeiro & Nobre, 2016). A geração dos *Millennials* também poderá ser apontada como um dos fatores impulsionadores do *e-commerce*. Esta nova geração desde cedo teve acesso a múltiplos canais e, por isso, quase exige a presença *online* das suas marcas preferidas, sendo que, hoje em dia, os *Millennials* já representam uma grande parte do consumo tradicional e, principalmente, do consumo *online* (Mir-Bernal et al., 2017). No entanto, mesmo as compras realizadas em loja física, em grande parte dos casos, são antecedidas por uma pesquisa *online* com o objetivo de comparar preços e ler *reviews* sobre determinado produto ou serviço.

No que diz respeito à implementação da plataforma *online*, Mir-Bernal et al. (2017) identificam duas vias possíveis: recorrer a um serviço externo à empresa ou ela própria construir a sua plataforma. Para ambas, os autores identificam possíveis vantagens e desvantagens. Se, por um lado recorrer a uma plataforma externa já existente poderá poupar recursos a investir na implementação que poderão ser alocados a outras atividades – comunicação e marketing, por exemplo –, por outro a empresa perde algum controlo sobre o processo de construção e será sempre cobrado algum tipo de taxa pelo serviço. Porém, se a empresa optar por implementar a sua própria plataforma de *e-commerce*, terá que gastar os seus próprios recursos – capital financeiro e humano – na sua implementação, no entanto deterá maior controlo sobre todo o processo.

As plataformas de compras *online* apresentam várias vantagens para as empresas, nomeadamente a reduzida mão-de-obra e os reduzidos custos necessários para a sua implementação e podem ser adaptadas aos vários modelos de negócio: *business to business* (B2B), *consumer-to-consumer* (C2C), *business-to-consumer* (B2C) (Moertini, 2012). Para além disso, no comércio *online* o vendedor está em contacto direto com o seu consumidor final, que acaba por fornecer informação útil para a empresa, através das suas pesquisas e compras no *site* – que tipo de produtos mais compra? qual o seu gasto médio? –, que poderão auxiliar na construção de uma relação mais estreita entre o *e-retailer* e o cliente (Jeong & Lee, 2011; Nisar & Prabhakar, 2017; Song et al., 2017). De salientar, ainda, que as plataformas *online* têm o potencial de alcançar um número maior de potenciais consumidores de qualquer parte do mundo (Mir-Bernal et al., 2017; Nisar & Prabhakar, 2017; Song et al., 2017).

Para as pequenas e médias empresas o *e-commerce* tornou possível competir com as grandes organizações, sem necessidade de investir quantidades avultadas de dinheiro, mesmo em países estrangeiros (Nisar & Prabhakar, 2017; Sinkovics et al., 2013; Song et al., 2017). Para os consumidores, as compras *online* representam mais comodidade, menor tempo despendido e, acima de tudo, acesso a uma maior diversidade de produtos (Mir-Bernal et al., 2017; Nisar & Prabhakar, 2017; Ribeiro & Nobre, 2016.; Song et al., 2017).

Apesar de todos benefícios e vantagens provenientes da utilização do *e-commerce*, Mir-Bernal et al., (2017) salientam alguns aspetos necessários a ter em conta. Ao adotar o *e-commerce*, a empresa terá de ser capaz de replicar a identidade da marca em contexto *online*. Adicionalmente, no *e-commerce*, a Internet é muito mais do que uma poderosa ferramenta de comunicação, englobando, assim, todo o processo de negócio passando pela logística, gestão de stocks e serviço ao cliente.

Embora o *e-retailing* seja cada vez mais importante, a presença física e *online* devem coexistir, devendo ser vistas como experiências diferentes, mas complementares (Ribeiro & Nobre, 2016). Se por um lado as lojas físicas dão o benefício do contacto físico com o próprio produto, por outro a internet oferece a possibilidade de pesquisar mais informação, comparar preços e ler *reviews* (Mirsch, Lehrer, & Jung, 2016). Consequentemente, uma empresa que consiga proporcionar ao cliente uma experiência *omnichannel*, mantendo a complementaridade e a imagem da marca entre os vários canais tem mais possibilidades de criar uma relação mais rentável e duradoura com os consumidores (Lihra & Graf, 2007). Nisar & Prabhakar, (2017) também reforçam esta ideia, salientando a importância da satisfação do consumidor tanto em loja física como *online*. No entanto, o seu estudo recai sobretudo nos fatores que influenciam a satisfação do consumidor no contexto do *e-retailing*. Neste sentido, o estudo conclui que quanto maior a satisfação do cliente, maior será o gasto que este irá fazer na sua próxima compra. Para além disso, os maiores níveis de satisfação do cliente *online* verificaram-se nos *e-retailers* cujo *website* era mais facilmente navegável, com maior interação, informação relevante e uma maior variedade de produtos disponíveis.

2.1.1. *E-retailing* de Produtos Duráveis

Os produtos duráveis são caracterizados por não perderem a sua utilidade com a sua utilização. Espera-se que estes produtos tenham um período de vida de pelo menos três anos, sendo que, ao fim desse período continuam a poder ser utilizados (O'Sullivan, Arthur; Sheffrin, 2003). Os exemplos mais comuns de produtos duráveis são automóveis, mobiliário e produtos eletrónicos, incluindo eletrodomésticos, bem como produtos de lazer (e.g. telemóveis, computadores, televisores, consolas). No entanto também podem ser inseridos nesta categoria os produtos de luxo como joias, vestuário e acessórios, distinguindo-se, assim, dos produtos de *fast fashion* que, apesar de não perderem a sua utilidade com o tempo, não são considerados produtos duráveis (O'Sullivan, Arthur; Sheffrin, 2003; Profile, 2008).

Os produtos duráveis, como é o caso, por exemplo, do mobiliário, exigem estratégias de negócio diferentes, face a produtos não duráveis. Assim, as operações, marketing e logística deverão ser adaptados a este tipo de produtos. Para além disso, também é imperativo ter em consideração os canais utilizados, ou seja, as estratégias utilizadas em meios *offline* também serão diferentes das empregues no canal *online*. Neste contexto, a tendência para as marcas de produtos duráveis parece ser a de existência de um canal *online* sem que, no entanto, esteja

preparado para receber encomendas *online*, ou seja, o *website* atua como um canal informativo (Yan et. al, 2018). Para além disso, também o comportamento do consumidor e o seu processo de decisão de compra são diferentes. A compra de um bem durável é antecedida por uma pesquisa extensiva, onde as recomendações de outros clientes desempenham um papel decisivo (Bag, Tiwari, & Chan, 2017). Ao contrário dos produtos não duráveis, a compra deste tipo de produtos é originada, na maior parte das vezes, por uma necessidade e raramente é uma compra por impulso (Lihra & Graf, 2007).

No contexto do *e-retailing* dos produtos duráveis, também é necessário ter em conta os fatores que influenciam a escolha do consumidor, no que diz respeito ao canal de compras, principalmente em casos em que existe *multi-channel*. Em alguns estudos, fatores inerentes ao indivíduo – estilo de vida, aversão ao risco, familiaridade com a internet e as tecnologias – tiveram mais impacto nesta escolha do que a categoria de produto (Lihra & Graf, 2007). No estudo de Lihra e Graf (2007), para além dos fatores que influenciam a escolha do consumidor, também foram consideradas as fases do processo de compra, ou seja, os compradores preferem a internet em certas etapas do processo e as lojas físicas noutras fases. Os consumidores preferiram as lojas físicas no início do processo de compra, de modo a poderem ter contacto físico com o produto. Na fase de transação, o canal preferencial continuou a ser o físico, no entanto, em segundo e terceiro, respetivamente, ficaram as compras por catálogo e por internet. Note-se que as compras por catálogo são muitas vezes feitas através de *e-mail* e também não há um contacto físico com o produto. Assim sendo, verifica-se uma mudança no comportamento.

Os produtos duráveis como o mobiliário, automóveis, artigos de luxo e tecnologia reúnem um conjunto de características - longevidade, qualidade – que torna a sua compra dispendiosa, exigindo, uma pesquisa exaustiva anterior à sua compra (Lihra & Graf, 2007). Desta maneira, estes produtos estão mais ligados ao comércio tradicional. No entanto, é possível assistir a uma mudança de paradigma em que o *e-commerce* de produtos duráveis, em particular mobiliário e produtos de luxo, começa a ganhar expressão (Gonçalves, Martins, Branco, Perez-Cota, & Oliveira, 2016; Lihra & Graf, 2007; Ribeiro & Nobre, 2016). É importante ter em conta os avanços da tecnologia que deram origem ao *e-retailing* que criam a necessidade de as empresas, mesmo as mais relacionadas com o comércio tradicional, acompanharem esta evolução. Para além disso, o número de casas com acesso à internet aumentou exponencialmente, alimentando essa necessidade (Lihra & Graf, 2007). Por outro lado, as lojas *online* apresentam algumas vantagens face às lojas físicas. No caso de produtos

duráveis de maiores dimensões – por exemplo, mobiliário, automóveis, eletrodomésticos –, por restrições de espaço, a oferta, tanto em quantidade como em variedade, é, por norma, mais reduzida (Oh et al., 2008). As ferramentas de apoio à decisão, como a realidade virtual, são uma inovação que também poderão ajudar no processo de compra e, consequentemente, motivar a compra de bens duráveis através da internet (Oh et al., 2008). Por exemplo, no caso do mobiliário, a realidade virtual poderá ajudar o consumidor a ter uma melhor perceção das peças em termos de dimensão e como estas se conjugam e adaptam num determinado espaço. Por fim, é também importante salientar as melhorias constantes do *e-retailing* associadas à segurança dos métodos de pagamento, à rapidez de entrega e aos serviços prestados pós-venda (Nisar & Prabhakar, 2017; Oh et al., 2008).

2.1.2. *Omnichannel*

Os avanços da tecnologia que deram origem à criação e evolução do *e-commerce* são também responsáveis pela diminuição das barreiras entre o comércio tradicional e o eletrónico. Hoje em dia o cliente pode pesquisar através da internet toda a informação sobre um determinado produto e comprá-lo, posteriormente, numa loja física ou pode realizar a sua compra *online* e levá-la na loja, onde poderá efetuar troca ou devolução se for necessário, tornando, assim, as possibilidades quase ilimitadas. A este processo em que ambos os ambientes *online* e *offline* se complementam de modo a criar uma única experiência coesa, dá-se o nome de *omnichannel* (Chen, Cheung, & Tan, 2018; Larke, Kilgour, & O'Connor, 2018; Mirsch et al., 2016). É de ressaltar que este modelo de negócio não é apenas a existência de vários canais de compra. Assim, o conceito de *omnichannel* distingue-se de outros dois que são comumente confundidos – o *multichannel* e o *crosschannel* (Mirsch et al., 2016). O primeiro define-se pela existência de mais do que um canal de compra disponibilizado pela empresa, ou seja, o cliente tem à sua disposição duas ou mais maneiras de efetuar a sua compra, mas os canais funcionam de forma independente (Larke et al., 2018; Mirsch et al., 2016). Por outro lado, o *crosschannel* implica que haja uma interação parcial entre os vários canais, mas esta não é completa (Mirsch et al., 2016). Por fim, o conceito de *omnichannel* representa uma evolução dos anteriores, sendo assim mais abrangente e pressupõe a integração e complementaridade dos vários canais existentes, assegurando uma interação coesa entre os mesmos, bem como com o consumidor (Chen et al., 2018; Larke et al., 2018; Mirsch et al., 2016). Outro fator a ter em consideração é o facto de, inicialmente,

este tipo de estratégias surgirem numa perspectiva de corresponder à necessidade do consumidor de ter um canal de compra *online*. Este aspeto deu lugar a que muitas empresas, principalmente de retalho, não planeassem devidamente a integração e a comunicação entre os diferentes canais, o que impossibilita que os retalhistas retirem o máximo de proveito das estratégias *omnichannel* (Mirsch et al., 2016).

Com o aumento do número e variedade de canais de compra existentes, cada consumidor tem a possibilidade de criar o seu próprio processo de compra, utilizando diferentes canais para diferentes fases. A adoção de estratégias multicanal, já revelou ser vantajosa. Por um lado, permite às empresas criar uma experiência de compra mais personalizada que vai ao encontro das necessidades dos clientes, criando, assim, relações mais duradouras (Barwitz & Maas, 2018; Chen et al., 2018; Lihra & Graf, 2007) e por outro é importante salientar que estudos anteriores mostram que os utilizadores de multicanal, gastam, por norma, mais dinheiro nas suas compras (Lihra & Graf, 2007). No entanto, também existem desafios para as empresas. As várias possibilidades de compra e pesquisa disponíveis para o cliente, tornam o seu comportamento mais imprevisível, pois este tende a alternar entre o *online* e o *offline* (Barwitz & Maas, 2018; Chen et al., 2018). Para além disso, clientes que utilizam vários canais durante o seu processo de compra, principalmente quando realizam as suas pesquisas *online* anteriores à compra, têm mais tendência para comparar um maior número de lojas e marcas, devido à facilidade de acesso à informação (Chen et al., 2018; Mirsch et al., 2016).

2.2. Internacionalização

De modo a fazer face às exigências do mercado e a ultrapassar as limitações de crescimento no mercado doméstico, empresas de todas as áreas sentem a necessidade e alguma pressão concorrencial para se internacionalizar. No entanto, este é um processo complexo, não estático, que vai muito para além da seleção de mercados internacionais (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

A saturação do mercado interno é um dos principais impulsionadores que influencia o processo de internacionalização das empresas. No entanto, o próprio *background* da empresa, experiência e ambições também desempenham um papel importante neste processo. Para além disso, a ideia de internacionalização está fortemente ligada à ideia de uma maior exposição e, consequentemente ao aumento dos lucros (Doherty, 2007; Singh, Pathak, & Naz, 2013). Quanto à estratégia de internacionalização delineada pelas

organizações, um dos principais fatores chave é a distância entre o país de origem e o mercado para onde a empresa se quer deslocar. É importante referir que a distância referida não diz respeito apenas à distância geográfica, mas também, e principalmente, à distância em termos culturais, políticos e financeiros (Schu et al., 2016; Sinkovics et al., 2013). A este conceito dá-se o nome de distância psíquica (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975).

Quanto aos modos de entrada em novos mercados, podemos enumerar e caracterizar, segundo Hollensen, 2011: exportações, *franchising* e *joint ventures*. As exportações permitem a entrada de um produto ou serviço num mercado externo sem a presença física da própria empresa. Por essa razão, é a mais utilizada pelas pequenas e médias empresas que carecem de recursos para investir em infraestruturas físicas. O *franchising* implica que a empresa ceda o seu nome e imagem, bem como toda a tecnologia, marketing, modelo de gestão e conhecimento a investidores, em troca de uma franquia. Por outro lado, o *franchisado* deve assegurar o desenvolvimento do negócio, investindo capital próprio, quer no estudo de mercado, quer na contratação de recursos humanos. As *joint ventures* são o resultado de uma parceria entre duas ou mais empresas que criam uma nova organização independente. Este modo de entrada permite partilhar custos, lucros e conhecimento, mas a sua gestão poderá ser dificultada pelo facto de a empresa nova se localizar num país diferente. Com os avanços da tecnologia, a globalização dos mercados e as exigências dos consumidores, o *e-commerce* surge uma nova forma de entrada em mercados externos, questão que será abordada na secção seguinte.

No que diz respeito a teorias de internacionalização, uma das que se destaca foi desenvolvida por Johanson and Vahlne (1977) – o modelo Uppsala. O modelo defende que as empresas tendem a passar por um processo de aprendizagem aquando da entrada em mercados estrangeiros. Os autores afirmam que as empresas carecem de conhecimento e recursos específicos indispensáveis para o sucesso de uma entrada num novo mercado. Esta falta de conhecimento é essencialmente originada pela distância psíquica e representa um obstáculo para as organizações. Neste contexto, de modo a colmatar essa lacuna, as empresas optam por se internacionalizarem com baixo envolvimento (por exemplo, através de exportações) para países vizinhos e que apresentam uma distância psíquica menor. Assim, à medida que a experiência internacional aumenta, a distância assume cada vez menos importância e as empresas começam a investir mais recursos nos processos de internacionalização e optam por *joint ventures* ou até mesmo subsidiárias próprias. O modelo realça a importância da experiência e dos benefícios da aprendizagem para a

internacionalização. No estudo conduzido por Dominguez e Mayrhofer (2017), que pretende identificar as fases de internacionalização das pequenas e médias empresas, verificou-se que a maior parte das empresas estudadas seguiam este modelo. Assim, as organizações começavam por exportar os seus produtos e/ou serviços e só mais tarde desenvolviam as suas operações em mercados externos. No entanto, apesar de conceituado e reconhecido, o modelo Uppsala também está sujeito a críticas. Alguns autores defendem que algumas empresas não necessitam de passar por um processo de aprendizagem linear de modo a serem bem sucedidas na entrada de mercados externos (Dominguez & Mayrhofer, 2017; Kalinic & Forza, 2012). Para reforçar e justificar as críticas, o estudo de Kalinic e Forza (2012) mostra que as pequenas e médias empresas têm a capacidade de se internacionalizarem rapidamente para mercados distantes e desconhecidos, apesar da falta de conhecimento. Os autores atribuem este fenómeno às estratégias específicas focadas que as empresas desenvolvem, contrastando, assim, com as teorias de que a internacionalização é um processo gradual e que o conhecimento intensivo prévio é um fator imperativo para o sucesso das organizações. Desta maneira, surge o conceito de *born globals*. As *born globals* caracterizam-se por, desde a sua fundação, reunirem recursos para formarem vantagens competitivas com o objetivo de se expandirem rapidamente para vários mercados estrangeiros, tanto através de *joint ventures*, como de subsidiárias próprias, independentemente da distância. Na maior parte das vezes são empresas com um nível de tecnologia elevado e, por isso, têm a capacidade de desenvolver vantagens competitivas que permitem competir num mercado global (Dominguez & Mayrhofer, 2017, Oviatt & McDougall, 1994; Zucchella & Scabini, 2007). Outra das características das *born globals* é a elevada tolerância ao risco, prevalecendo a vontade de maximizar os lucros (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Bell et al. (2001) definem no seu estudo um outro conceito, as “*born-again globals*”. Estas são caracterizadas por serem pequenas ou médias empresas de caráter tradicional que não apresentam, durante um longo período de tempo, intenções nem motivações para se internacionalizarem, mas que, no entanto, a determinada altura acabam por desenvolver a sua atividade em mercados externos com bastante rapidez, devido a motivações externas que obrigam a esta decisão, como por exemplo, mudanças na gestão da organização (Bell, McNaughton, & Young, 2001).

2.2.1. O *E-commerce* como Meio de Internacionalização Para Pequenas e Médias Empresas

Segundo a Recomendação da Comissão das Comunidades Europeias de 6 de maio de 2003, no seu artigo 2º - Efetivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas, as micro, pequenas e médias empresas obedecem a dois critérios que se prendem com o número de pessoas empregadas e o volume de negócios anual. Assim sendo, esta categoria de empresas emprega até 250 pessoas e o seu volume de negócios anual não excede os 50 milhões ou o seu balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Segundo dados disponíveis no *website* da PORDATA¹, em Portugal, em 2016, existiam 1.213.107 PME, (micro, pequenas e médias empresas), representando 99% do tecido empresarial em Portugal.

O fenómeno da globalização dos mercados e as limitações de crescimento nos mercados nacionais levaram ao aumento exponencial dos processos de internacionalização, nomeadamente no setor do retalho. Esta tendência tem se vindo a observar não só em retalhistas tradicionais, mas também nos *online retailers*, que revelam uma maior rapidez na sua internacionalização, face a empresas que apenas possuem lojas físicas. Uma das razões para este fenómeno se dar são os custos reduzidos inerentes ao *e-retailing* (Schu et al., 2016; Singh et al., 2013; Sinkovics et al., 2013). Por outro lado, o *e-retailing* tem como uma das suas principais bases a globalização e a partilha e disseminação de informação em massa, acessível a qualquer tipo de consumidor (Mir-Bernal et al., 2017). Neste contexto, e acompanhando o fenómeno da globalização e da proliferação das tecnologias de informação, o *e-commerce* é considerado um meio de internacionalização com riscos reduzidos, face aos métodos de entrada tradicionais. A Internet oferece a possibilidade de fazer mudanças e alterações num curto espaço de tempo, o que se torna imperativo para fazer face às constantes oscilações do mercado.

Para além disso, a internacionalização via retalho eletrónico tem a capacidade de ultrapassar com mais facilidade muitas das barreiras impostas à entrada em mercados estrangeiros – distância, concorrência e falta de experiência em processos de internacionalização –, dada a facilidade em comunicar para qualquer parte do mundo. Por outro lado, a presença *online* num país estrangeiro permite recolher informação sobre potenciais clientes e, consequentemente, traçar um perfil de consumidor de determinado país

1

<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-2928> – Acedido a 3 de Julho de 2018

(Sinkovics et al., 2013). Para as pequenas e médias empresas, o *e-commerce* é, ainda, um canal que facilita a internacionalização deste tipo de empresas, pois permite colmatar a falta de capital financeiro (Nisar & Prabhakar, 2017; Sinkovics et al., 2013; Song et al., 2017).

No entanto, é de ressaltar que a gestão da empresa tem um papel ativo no que diz respeito a dar esse passo (Moini & Tesar, 2005; Singh et al., 2013). Neste contexto, existem outros fatores que poderão representar um entrave à internacionalização de pequenas e médias empresas, dos quais constam: falta de recursos humanos, pouco conhecimento sobre os mercados internacionais e falta de informação sobre potenciais consumidores (Singh et al., 2013). No estudo de Moini e Tesar (2005), concluiu-se que as percepções e a confiança que a gestão tinha em relação ao *e-commerce* e à Internet como via de internacionalização afetavam, significativamente as exportações da empresa.

Ressalte-se ainda que a existência de um *website* poderá não ter a intenção de internacionalização. Por norma, quando é esse o objetivo a plataforma apresenta preços em diferentes moedas, está traduzida noutros idiomas e tem uma vertente transacional, ou seja, não é única e exclusivamente um *website* de caráter informativo (Sinkovics et al., 2013). Porém, os potenciais lucros originados pelas vendas internacionais estão dependentes de fatores externos – pressão concorrencial, alterações do mercado – e internos – capacidade da gestão e existências de estratégias focadas na internacionalização (Tolstoy et al., 2016). No entanto, no momento em que uma empresa cria um *website*, mesmo que o objetivo seja apenas atrair a atenção de potenciais consumidores a nível local, está automaticamente exposta a qualquer tipo de utilizador, em qualquer parte do mundo. Assim, a presença *online* de uma empresa, independentemente da sua intenção, está inevitavelmente associada à noção de globalização.

Schu et al., (2016) estudaram os fatores que influenciam a rapidez de internacionalização dos *e-retailers* e concluíram que algumas categorias de produto – moda e acessórios – têm mais facilidade em internacionalizar-se do que outras – produtos de desporto e ótica. Para além disso, empresas com uma maior diversidade de países no seu portefólio aceleram os processos de internacionalização até a um determinado patamar, em que os processos se tornam demasiado complexos. No estudo de Mir-Bernal et al., (2017), as empresas estudadas ainda se encontravam numa fase preliminar do *e-commerce* e, por isso, não se registaram aumentos de lucro significativos derivados da plataforma *online*, porém, verificaram-se outros benefícios de que é exemplo o aumento da visibilidade em países estrangeiros. Sinkovics et al., (2013) conduziram um estudo sobre a viabilidade da Internet como meio de internacionalização. Os resultados mostram que o *e-commerce* é utilizado para

reduzir as barreiras de exportação, principalmente quando a distância entre os países é maior. No entanto, apesar da Internet ter capacidade de ultrapassar muitos dos entraves inerentes à internacionalização, as empresas incluídas neste estudo utilizam multicanais, ou seja, o *e-commerce* coexiste em complementaridade com o comércio tradicional. Em 2017, um estudo realizado pelo Facebook, com a colaboração do Banco Mundial e da OCDE, inquiriu mais de 50 mil pequenas e médias empresas sobre a influência da internet, nomeadamente das redes sociais, a nível das exportações. Das empresas portuguesas inseridas no estudo, 60% atribuiu o aumento das receitas à utilização das redes sociais e quase metade destas empresas concordou que a maior parte das suas exportações dependiam da utilização de ferramentas *online* (ItInsight, 2017).

2.3. Conclusão

Os benefícios originados por uma boa presença *online* são incontestáveis para sobreviver à competitividade do mercado. No entanto, no que diz respeito aos produtos duráveis, a compra, na maior parte das vezes, é feita em loja física, apesar de o consumidor alternar entre os vários canais dependendo da fase do processo de compra (Lihra & Graf, 2007). Neste contexto, as estratégias *omnichannel* revelam-se vantajosas, tanto para o consumidor, como para o cliente, uma vez que permitem a utilização dos vários canais de forma coesa e complementar (Barwitz & Maas, 2018; Lihra & Graf, 2007).

3. Formulação do Problema

Esta dissertação tem por objetivo estudar em que medida as pequenas e médias empresas portuguesas beneficiam do *e-commerce* no seu processo de internacionalização.

A investigação, de natureza qualitativa, teve na sua base uma metodologia *cross-case analysis*. Assim, e tendo por base a revisão de literatura, este capítulo inicia-se com a formulação das proposições de estudo, seguida das dimensões e respetivas subdimensões a serem analisadas.

3.1. Proposições de Estudo

Tal como mencionado no capítulo anterior, o comércio *online* tem cada vez mais expressão e hoje em dia quase todas as empresas marcam presença *online*, quer seja através de *e-retailing*, redes sociais ou apenas através de catálogos *online* (Nisar & Prabhakar, 2017; Oh et al., 2008; Song et al., 2017). Uma vez instalado este paradigma, torna-se imperativo que as marcas se adaptem a esta realidade e disponibilizem uma experiência *online* o mais aproximada possível à *offline* (Lihra, Buehlmann, & Graf, 2012; Nisar & Prabhakar, 2017; Ribeiro & Nobre, 2016). Assim, é indispensável que os conteúdos criados para qualquer *website*, rede social ou aplicação móvel sejam intuitivos e promovam o *engagement* entre o consumidor e a empresa e suas marcas (Mir-Bernal et al., 2017). A questão do *engagement* revela-se particularmente importante, pois aproxima a experiência *online* da *offline*, uma vez que no comércio tradicional a interação entre o consumidor e todo o espaço envolvente é inevitável. Esta interatividade proporcionada pelo meio *online* vai ao encontro do conceito de Tecnologia Social, apesentado no livro de Laudon e Trevor, (2014), que diz respeito à criação de plataformas *online*, com o objetivo de promover a partilha. No caso do retalho de produtos duráveis, que exigem uma maior pesquisa e representam um risco maior por serem, na maior parte dos casos, compras dispendiosas, as ferramentas de apoio à decisão, das quais são exemplo as aplicações de realidade virtual, representam um avanço em tornar o *website* o mais aproximado possível a uma loja física (Oh et al., 2008). Neste contexto, mesmo empresas que comercializam produtos mais ligados ao comércio tradicional – produtos de luxo e produtos duráveis – reúnem esforços para criar uma experiência de compra *online*, o mais semelhante possível à experiência física. Assim, assiste-se a um crescimento do volume de

compras *online* deste tipo de artigos (Gonçalves et al., 2016; Ribeiro & Nobre, 2016). Surge, então a primeira proposição:

P1: As características do retalho tradicional são replicáveis ao retalho online

Os custos reduzidos associados ao *e-retailing*, fazem do mesmo um meio de internacionalização rápido e viável para pequenas e médias empresas (Schu et al., 2016; Sinkovics et al., 2013). De ressaltar ainda que a presença *online* tem o potencial de expor a empresa a um público global, independentemente de ser esse o seu objetivo (Mir-Bernal et al., 2017), uma vez que há uma maior facilidade em transpor barreiras inerentes aos processos de internacionalização. Neste contexto podem-se enumerar a distância, tanto física como cultural, a concorrência tanto interna como externa e, a nível interno à empresa, a falta de experiência e conhecimento sobre processos de internacionalização (Sinkovics et al., 2013). Dada a facilidade em comunicar para qualquer parte do mundo, torna-se possível para as pequenas e médias empresas aumentarem a sua visibilidade a nível internacional, mesmo não estando fisicamente presentes, ultrapassando, assim, a maior dificuldade associada à internacionalização das PME – a falta de capital financeiro (Nisar & Prabhakar, 2017; Sinkovics et al., 2013; Song et al., 2017). Assim, e para dar resposta ao novo paradigma, no qual o *e-retailing* é o método mais utilizado para fazer compras, surgem várias empresas que apenas possuem plataforma de vendas *online* e com a capacidade de enviar os seus produtos para qualquer parte do mundo. Para além disso, os *online retailers* têm mostrado uma maior rapidez em se internacionalizarem, face aos retalhistas tradicionais (Schu et al., 2016). Outro aspeto a ter em consideração é a possibilidade de, através de uma plataforma na internet, recolher informação sobre quem a visita, tornando assim possível traçar um perfil de consumidor de um determinado mercado, sem grandes investimentos financeiros (Sinkovics et al., 2013). Esta característica é indispensável na criação de um interface adaptado ao consumidor, que representa um dos fatores de sucesso, tanto do *e-commerce* como da internacionalização (Laudon & Traver, 2014; Schu et al., 2016; Sinkovics et al., 2013). Desta maneira, surge a segunda proposição de estudo:

P2: O retalho eletrónico tem um efeito na alavancagem e expansão das exportações para as PMEs no negócio dos bens de consumo duráveis

Segundo a literatura consultada, muitos autores defendem a complementaridade e coexistência do comércio eletrónico e do comércio tradicional (Lihra & Graf, 2007; Ribeiro

& Nobre, 2016; Sinkovics et al., 2013). No que diz respeito aos produtos de consumo duráveis, esta complementaridade revela-se mais importante pois, por ser uma compra dispendiosa, exige uma maior pesquisa e, por norma, o cliente quer ver a peça antes de a comprar (Bag et al., 2017; Oh et al., 2008). Para além disso, e apesar do aumento do número de consumidores que prefere realizar as suas compras de bens duráveis – dos quais são exemplo mobiliário, produtos de luxo e tecnologia – *online*, as lojas físicas prevalecem enquanto meio mais comum (Gonçalves et al., 2016; Oh et al., 2008). Ainda neste contexto, o estudo de Lihra e Graf, (2007), conclui que o processo de compra é constituído por várias fases, fazendo o consumidor transitar entre a loja física e a loja *online*, mostrando que as duas se complementam. Ressalte-se ainda a importância dada a feiras, mostras, boutiques e até mesmo as próprias lojas físicas, que representam uma oportunidade para as empresas divulgarem os seus produtos, o que poderá levar a um posterior aumento da afluência ao *website*. Assim, para as empresas de produtos duráveis espera-se que haja benefícios derivados de meios complementares de internacionalização, dos quais são exemplo: presença em feiras, lojas físicas, agentes de vendas.

P3: A coexistência de canais de comunicação complementares online e físicos tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PME's de produtos duráveis

Os avanços a nível da tecnologia aplicada às plataformas de comércio eletrónico são visíveis e evidenciam-se no número crescente de pessoas que escolhem a internet para a aquisição de bens e serviços (Park & Lee, 2017). Este fenómeno resulta das vantagens que as lojas *online* apresentam face às lojas físicas. No caso do retalho de produtos duráveis, a que mais se destaca é a disponibilidade de produtos e stock. No caso de uma loja de mobiliário ou de um concessionário automóvel, por restrições de espaço, a variedade e a quantidade de produtos na loja física é, por norma, reduzida (Oh et al., 2008). Por outro lado, surgem as ferramentas de apoio à decisão, de que são exemplo os sistemas de realidade virtual que já provaram ser uma motivação para a realização de compras de mobiliário *online* (Jeong & Lee, 2011; Oh et al., 2008). Estes fatores aliam-se às melhorias crescentes das condições do *e-retailing*, tais como o aumento da segurança dos pagamentos, as entregas rápidas e, em alguns casos, gratuitas e os serviços prestados após a compra. Para além disso, é necessário salientar o principal benefício para o consumidor inerente ao *e-retailing*: a possibilidade de realizar as suas compras em qualquer lugar e a qualquer hora, representando uma maior conveniência a nível de tempo e espaço (Park & Lee, 2017). Assim, e devido às vantagens mencionadas

anteriormente, espera-se que os consumidores acompanhem a mudança e, consequentemente, que o número de compras de peças de mobiliário através da internet aumente.

P4: O e-retailing apresenta potencial e está em expansão como meio de aquisição dos bens duráveis

3.2. Planeamento do Estudo Empírico

Após a definição das proposições de estudo, determinaram-se as dimensões de análise e respetivas subdimensões, que guiaram a construção das entrevistas e sua análise e que apresentam na tabela seguinte:

Dimensões	Subdimensões		
É possível replicar as características do retalho <i>offline</i> no retalho <i>online</i>	Características do <i>website</i> que aproximam a experiência <i>online</i> da física	Identidade da marca refletida no <i>website</i>	Retalho eletrónico como um meio viável para as marcas
O retalho eletrónico contribui para a expansão das exportações das PME de bens de consumo duráveis	O retalho eletrónico como meio de entrada em novos mercados	Introdução de novas marcas facilitada através do <i>e-commerce</i>	Vantagens do <i>e-commerce</i> para a expansão da marca
A utilização de meios de comunicação complementares tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PME portuguesas de produtos duráveis	Existência de lojas físicas	Presença em feiras internacionais do setor	
O <i>e-retailing</i> está em expansão como meio de aquisição de bens de consumo duráveis	Conveniência em termos de tempo e local	Maior variedade de produtos em comparação a uma loja física	Existência de ferramentas de apoio à decisão

Tabela 1 - Categorias e Subdimensões de Análise

As dimensões e subdimensões apresentadas na Tabela 1 foram determinadas a partir das proposições de estudo formuladas, de modo a constituir um guião de análise para as entrevistas realizadas.

4. Metodologia

No presente capítulo será descrita a metodologia de investigação adotada neste estudo, bem como os casos escolhidos e o processo de recolha de dados.

4.1. O Estudo de Caso

A abordagem escolhida para esta investigação é de carácter qualitativo, baseada na formulação de proposições de estudo. O objetivo é fazer uma análise mais aprofundada que originará informação empírica qualitativa, ou seja, não é baseada em fórmulas numéricas. A principal vantagem de um estudo de caso é a possibilidade de retirar informação muito mais detalhada e aprofundada, face a outros métodos. Para além disso, este tipo de método oferece uma maior liberdade no processo de recolha de dados, que, por sua vez, podem ser provenientes de questionários, entrevistas e outros dados secundários. Outro aspeto a ter em consideração é a escassa literatura sobre a utilização da Internet como meio de internacionalização das pequenas e médias empresas, principalmente para os produtos duráveis. Assim, segundo Yin (2009), este tipo de abordagem exploratória é benéfico em áreas de estudo recentes, em que não existem ferramentas consistentes de carácter teórico. O *multiple-case study*, face ao *single case* poderá auxiliar na construção das ferramentas, uma vez que seria difícil encontrar um único caso tão significativo e representativo.

Por outro lado, o estudo de caso pode ser considerado exaustivo e as suas conclusões não são generalizáveis (Neale, Thapa, & Boyce, 2006). De modo a colmatar esta falha, para esta investigação será feito um *multiple case study* que envolverá o estudo de quatro casos de empresas reais, com o propósito de, posteriormente serem feitas comparações, de modo a aferir semelhanças e pontos divergentes e estabelecer padrões e tendências, através de uma análise *cross-case* (Yin, 2009).

4.2. Critérios de Seleção dos Casos

Aquando da seleção das empresas a contactar, foram estabelecidos três critérios relevantes. As empresas teriam que ser de pequena ou média dimensão, comercializar produtos duráveis e, por fim, possuir uma loja *online* com a possibilidade de enviar os seus produtos para, pelo menos, um país estrangeiro.

Das empresas contactadas, as que mais se mostraram recetivas para colaborar foram: Carlos Santos, fabricante de calçado de luxo, Fátima Mendes, revendedora de marcas de luxo, Móveis Batista, fabricantes de mobiliário e WeTek, vendedor de tecnologia.

4.3. Recolha e Análise dos Dados

Para a presente investigação entende-se que o melhor método de recolha de dados primários é através de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Posteriormente, a informação recolhida das entrevistas foi complementada com dados secundários obtidos através do *website* das organizações seleccionadas.

As entrevistas representam uma fonte de informação bastante completa para estudos desta natureza (Yin, 2009). Para além disso, permitem aceder a vários pontos de vista, que representa um dos principais objetivos das análises qualitativas (Stake, 1995).

Foram realizadas entrevistas a quatro empresa diferentes, Carlos Santos, Fátima Mendes, Móveis Batista e WeTek a pessoas com diferentes cargos . As primeiras três entrevistas foram realizadas através de *e-mail*, uma vez que foi o método preferido pelas empresas contactadas. A entrevista realizada à WeTek foi através de chamada telefónica. O guião de entrevista (Anexo 1) foi igual para as três empresas e foi construído de modo a que as perguntas abrangessem as 4 proposições de estudo. No primeiro caso analisado, referente à empresa Carlos Santos, quem respondeu ao guião proposto foi Ana Santos que ocupa o cargo de Diretora de Marketing. No caso da Fátima Mendes, as perguntas foram respondidas por Rui Ribeiro, Gestor de Marketing e Comunicação. Por parte da empresa Móveis Batista, as respostas foram dadas por Pedro Batista, Diretor Financeiro. Por fim, a entrevista feita à WeTek foi respondida por Hugo Condesa, CEO da empresa.

Após efetuadas as entrevistas, foi utilizado o software NVivo para a análise e organização dos dados. Precedeu-se à criação de nós, correspondentes às dimensões e respetivas subdimensões de análise. De seguida, foram importadas as entrevistas a partir de quatro documentos Word distintos. Por fim, foram associadas as partes de cada entrevista aos respetivos nós.

5. Análise dos Casos

No presente capítulo são apresentadas as quatro empresas estudadas. Inicialmente é analisado cada caso individualmente, de acordo com as dimensões e subdimensões de análise anteriormente identificadas. De seguida é feita uma *cross case analysis*, comparando as quatro empresas e analisando pontos comuns e divergentes entre elas.

5.1. Caso 1 – Carlos Santos Shoes

A empresa Carlos Santos Shoes, fundada em 1942, especializou-se no fabrico de calçado, confeccionado exclusivamente à mão. Hoje em dia, a marca é uma das poucas empresas a utilizar uma técnica de produção mundialmente reconhecida pela sua qualidade – Goodyear Welted Construction (“Carlos Santos,” n.d.). Sediada em São João da Madeira, a empresa de carácter familiar está espalhada um pouco por todo mundo, destacando-se os mercados francês, holandês e norte americano. Apesar de possuir loja própria, o principal foco da empresa e maior fonte de lucro deriva de B2B.

A vontade de internacionalização manifestou-se bastante cedo, quando Carlos Santos começou a viajar e, a partir daí, se apercebeu que o mercado português seria demasiado pequeno para atingir o sucesso pretendido. No entanto, apesar de atualmente a marca ser mundialmente reconhecida com presença em várias partes do mundo, o caminho para a internacionalização teve um arranque lento e difícil, devido à falta de reconhecimento de Portugal como fabricante de qualidade.

“O mais complicado foi exportar sendo um produto português. Portugal não era reconhecido como um país produtor de qualidade.” (Ana Santos, julho de 2018)

Quanto à loja *online*, esta surge em 2015 (Marketeer, 2015), apesar de a marca já marcar presença *online* anteriormente não só através do *website*, como também da sua página de Facebook que conta com mais de 10 mil seguidores de diferentes nacionalidades. Para além disso, a empresa também gere uma conta de *Instagram* com quase 20 mil seguidores. No contexto de loja *online* a marca admite que a adesão ainda é reduzida, apesar de ser um dos objetivos da empresa tornar a sua loja *online* uma

importante fonte de rendimento. No entanto, Ana Santos reconhece que existem vantagens decorrentes da presença na internet.

“Para já, a maior vantagem é que os custos podem ser reduzidos, por outro lado a web é enorme e chega a todo o mundo, pelo que a exposição da marca é mais vantajosa.” (Ana Santos, julho de 2018)

No que diz respeito às características do *website*, é salientada a necessidade de este ser de fácil navegação e intuitivo. Para além disso, também é importante mencionar o seu *design* bem como a oferta de produtos que deverá cativar quem acede à página. Outro fator a ter em consideração é a segurança. Neste contexto, é importante assegurar ao cliente que o produto que irá receber em sua casa é de qualidade e tem um valor acrescentado e que o seu pagamento também será feito em segurança. Adicionalmente, pode-se mencionar a possibilidade de devolução de artigos com algum defeito de produção como um fator de segurança para o cliente. A possibilidade de a internet permitir fazer comparações de produto e preço na hora é também apontada como uma motivação para o cliente realizar as suas compras *online*. Quanto à identidade da marca, esta é conseguida no *website* através de imagens e de uma narrativa que pretende transmitir a qualidade que caracteriza a marca. Para além disso, a empresa também tem como objetivo prestar um serviço *online* com o mesmo nível de personalização e qualidade que o cliente tem numa loja física. Para isso, a empresa tem disponível uma linha de apoio ao cliente aberta de segunda a sexta desde as 9h às 19h, que o cliente poderá contactar através de *e-mail* ou telefone.

“Queremos que cada cliente se sinta único e especial porque é realmente isso que acontece. Cada pedido é tratado cuidadosamente pela nossa equipa e todos os sapatos passam pelas mãos de várias pessoas, incluindo as minhas!” (Carlos Santos, citado por Marketeer, 2015)

Apesar de a presença *online* ser reconhecida pela empresa como uma importante fonte de exposição da marca, a Carlos Santos Shoes também aposta noutros métodos de internacionalização. Neste contexto, pode-se, então, mencionar a presença em feiras internacionais do setor. Sendo uma empresa cujos principais clientes são revendedores, a

presença em feiras representa uma oportunidade para apresentar os seus produtos a novos clientes e fortalecer as relações com clientes já existentes. Outro aspeto a salientar é a presença física da marca em vários países através de revendedores de calçado e moda de luxo. Por fim, é necessário mencionar as lojas *online* dos clientes da Carlos Santos Shoes que, ao contrário da loja da própria marca, representam cada vez mais uma maior fonte de rendimento do seu negócio.

“Temos de abordar aqui duas perspetivas:

A nossa loja *online*: que ainda vende muito pouco, mas que queremos que venha a ser uma importante fonte de reconhecimento da marca e obviamente de faturação. A loja *online* dos nossos clientes: que obviamente representa cada vez mais o maior volume de negócios deles.” (Ana Santos, julho de 2018)

Por fim, em relação ao potencial do *e-commerce* como meio preferível de realizar compras de produtos duráveis, a empresa considera que o seu público que procura um produto *premium*, não prescinde do contacto físico com o próprio produto e do serviço presencial oferecido numa loja física. Porém, começa a verificar-se uma tendência nos clientes que já tenham realizado uma compra na loja física. Um consumidor que adquiriu, anteriormente, um produto da marca já está familiarizado com a mesma, a sua qualidade e também já sabe o tamanho de que vai precisar. Reunidas estas condições é provável que na sua próxima compra opte pelo *e-commerce*. Por outro lado, novos clientes escolhem mais frequentemente a loja física.

A análise da entrevista, relativa ao caso Carlos Santos Shoes, com base nas dimensões e subdimensões de análise é apresentada na Tabela 2:

Dimensões de Análise	Subdimensões Identificadas
É possível replicar as características do retalho <i>offline</i> no retalho <i>online</i>	Características do <i>website</i> que aproximam a experiência <i>online</i> da física
	Identidade da marca refletida no <i>website</i>
	O retalho eletrónico como meio de entrada em novos mercados

O retalho eletrónico contribui para a expansão das exportações das PME de bens de consumo duráveis	Introdução de novas marcas facilitada através do <i>e-commerce</i>
	Vantagens do <i>e-commerce</i> para a expansão da marca
A utilização de meios de comunicação complementares tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PME portuguesas de produtos duráveis	Presença em feiras internacionais do setor
O <i>e-retailing</i> está em expansão como meio de aquisição de bens de consumo duráveis	Conveniência em termos de tempo e local

Tabela 2 - Categorias e Subdimensões Identificadas no Caso Carlos Santos Shoes

5.2. Caso 2 – Fátima Mendes

A empresa Fátima Mendes, inaugurada em 1983, com sede em Guimarães, é considerada pioneira em Portugal no que diz respeito à introdução no mercado de grandes marcas de luxo internacionais, das quais são exemplo Givenchy, Dolce & Gabbana e Valentino. A empresa surge com o objetivo de preencher uma lacuna a nível de marcas de luxo acessíveis ao público português, principalmente na região Norte de Portugal.

A sua primeira loja abriu em Guimarães, onde comercializava exclusivamente roupa e acessórios de luxo para mulher. Mais tarde, em 1991, abriu a sua primeira loja para homem também em Guimarães. Já no final da década de 90, a marca inaugurou as suas primeiras duas lojas fora da sua cidade de origem. Em 1998 abriu a primeira loja de senhora no Porto, seguindo-se da loja para homem em 2002. Entretanto, a marca aposta também em moda de luxo de criança, abrindo mais dois espaços, um em Guimarães e um no Porto, com o nome de Little. Em 2013, a empresa expõe-se a novos mercados com a inauguração da sua loja *online*, disponível em qualquer parte do mundo, sendo que o mercado para o qual mais exporta são os Estados Unidos da América, seguindo-se o Reino Unido na Europa. No entanto, a empresa destaca também a Rússia enquanto mercado emergente que consome, cada vez mais, produtos de luxo e realiza as suas compras através da internet. Os processos

de internacionalização, por sua vez, surgem da necessidade de chegar a um maior número de potenciais clientes.

“Visto o mercado do luxo em Portugal ter um número muito limitado de consumidores, sentimos a necessidade de expandir para mercados de maior dimensão.” (Rui Ribeiro, julho de 2018)

No que diz respeito às maiores dificuldades enfrentadas, a concorrência surge como o maior obstáculo. O mercado *online* é um mercado saturado, onde já estão consolidadas outras empresas de revenda de marcas de luxo de grande renome, das quais são exemplo a Net-A-Porter e a Farfetch. Ao contrário dos *e-retailers* de grande dimensão, empresas como a Fátima Mendes carecem de capital para realizar grandes investimentos em comunicação e publicidade, o que dificulta a entrada em novos mercados e o consequente reconhecimento da marca. Assim, para fazer face à forte concorrência existente, a empresa aplica o investimento nos aspetos logísticos relacionados com uma loja *online*. Apesar de a empresa reconhecer que o *e-commerce* tem vindo a crescer gradualmente ao longo dos anos, a maior fonte de faturação resulta das vendas em loja física. No entanto, a empresa revela preocupação em tornar a navegação no *website* o mais fácil possível, de modo a impulsionar as vendas através da plataforma *online*. Uma das características salientadas pela empresa é a possibilidade de poder filtrar os produtos por marca para facilitar a pesquisa. Outro aspeto a considerar são as diversas formas de pagamento que incluem cartão de crédito, *paypal* e referência multibanco. A organização reconhece ainda a importância da presença *online*, uma vez que representa um meio de comunicação entre a empresa e o consumidor mais direto que, muitas vezes, é o único meio de contacto.

“A nível de loja *online* é importante que a qualidade das fotos seja muito boa, de forma a dar ao cliente uma impressão o mais próximo do real quanto possível. É também importante que o site seja adaptável aos variados dispositivos, ou seja, que seja tão funcional e com *design* tão apelativo seja num ecrã de computador, seja num smartphone.” (Rui Ribeiro, julho de 2018)

No que diz respeito à identidade da marca, a empresa utiliza as imagens presentes no *website* como meio para transmitir os valores da marca ao consumidor. Desta maneira, a

empresa utiliza fotografias criadas pela marca, com sugestões de como utilizar as peças vendidas, com o propósito de transmitir a sua própria visão e identidade ao público. Este aspeto revela-se particularmente importante no que diz respeito ao contacto com consumidores de mercados estrangeiros, uma vez que a internet é a única via de internacionalização que a empresa possui. Para além do contacto sem intermediários e interativo que a *web* permite, a empresa também salienta a conveniência que este meio oferece.

“O mercado de luxo caracteriza-se por ter consumidores que têm mais dinheiro do que tempo, por isso os fatores tempo e conveniência são fundamentais. Outro fator fundamental é o facto de permitir a acessibilidade a peças e marcas que não se encontram no espaço físico próximo do consumidor.” (Rui Ribeiro, julho de 2018)

Apesar dos benefícios da presença *online*, enunciados por Rui Ribeiro, a empresa também reforça a ideia de que a internet não substitui o comércio tradicional. As duas vertentes devem coexistir, de modo a satisfazer as necessidades de todo o tipo de consumidores de produtos de luxo. Se por um lado existem muitos clientes que preferem o *e-commerce*, devido à falta de tempo e disponibilidade para visitar a loja física, continua a existir o consumidor de luxo mais tradicional que não dispensa a visita a uma loja física, onde pode usufruir de uma experiência mais completa.

Dimensões de Análise	Subdimensões Identificadas
É possível replicar as características do retalho <i>offline</i> no retalho <i>online</i>	Características do <i>website</i> que aproximam a experiência <i>online</i> da física
	Identidade da marca refletida no <i>website</i>
O retalho <i>online</i> contribui para a expansão das exportações das PMEs de bens de consumo duráveis	O retalho eletrónico como meio de entrada em novos mercados
O <i>e-retailing</i> está em expansão como meio de aquisição de bens de consumo duráveis	Conveniência em termos de tempo e local
	Maior variedade de produtos em comparação a uma loja física

Tabela 3 - Categorias e Subdimensões Identificadas no Caso Fátima Mendes

5.3. Caso 3 – Móveis Batista

A empresa Móveis Batista, fundada em 1976 em S. Pedro da Cadeira, em Torres Vedras, surgiu da iniciativa de um casal de empreendedores, com duas pequenas salas de exposição. Devido a restrições de espaço, inicialmente a empresa apenas comercializava móveis de pequena dimensão, contando com três modelos de mobílias de quarto e sala. Hoje em dia, com uma loja física de 8000 m², a marca apresenta uma grande variedade de peças de mobiliário que vão desde estantes e mesas de jantar a colchões e estofos para sofás. Apesar de 50% do seu volume de negócios nacional ter origem na área de Lisboa, a marca possui alguns espaços físicos noutras regiões, de modo a poder chegar a mercados diferentes. Para além disso, a marca possui loja *online* e afirma ser bastante ativa nas suas redes sociais, de modo a ter um alcance mais abrangente. A Móveis Batista tem como objetivo, para além da satisfação máxima do cliente, possuir uma grande variedade de produtos, fabricados com qualidade, tendo sempre em atenção as tendências do setor a nível de estilos e materiais, ao melhor preço possível (“Móveis Batista,” 2018).

Apesar dos seus 42 anos de experiência, o processo de internacionalização apenas começou em 2008, no pico da crise financeira em Portugal. Este fator, aliado ao desenvolvimento de economias emergentes, motivaram a expansão da marca além-fronteiras. Assim, hoje em dia a marca exporta, quase exclusivamente para Angola. Em relação às dificuldades mais sentidas neste processo, a empresa realça, entre outros, a falta de confiança em relação à marca uma vez que não possui espaços físicos no estrangeiro, bem como a forte concorrência por parte de empresas de maior dimensão que apresentam maior facilidade em introduzir-se num mercado novo.

“As principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização, são inicialmente as dificuldades de apresentação dos produtos, uma vez que não possuímos qualquer estabelecimento no estrangeiro, o que leva por vezes a alguma desconfiança; as diferenças cambiais também nos trazem grandes dificuldades; e os grandes *players* do mercado, que graças à sua dimensão

conseguem entrar muito mais rápido que uma pequena empresa e ganham desde logo uma grande quota de mercado.” (Pedro Batista, agosto de 2018)

Quanto ao *website* e respetivo processo de compra *online*, a empresa reúne esforços para que este seja o mais simplificado possível. Depois de o cliente selecionar os produtos, são apresentadas todas as opções em termos de medidas, cores e materiais, dando, então, a possibilidade ao cliente de personalizar as suas peças. A empresa possui a sua própria equipa de distribuição que assegura a entrega e a montagem das peças. A prestação de serviços pós-venda é também uma preocupação para a Móveis Batista. Para além de um *design* profissional, a empresa também considera de grande importância a confiança que é transmitida ao cliente, através dos conteúdos publicados. Por outro lado, também é realçado o estar ativo nas redes sociais e no *website*, de modo a atualizar o cliente sobre as novidades.

“Sendo uma área em que não existem compras com grande frequência, é de extrema importância a fidelização dos clientes.” (Pedro Batista, agosto de 2018)

Atualmente as vendas *online* apenas representam 4% do volume de negócios da empresa, no entanto, Pedro Batista afirma que o peso do *e-retailing* tem vindo a aumentar, consequência da presença ativa nas redes sociais. Por outro lado, a empresa considera ser muito difícil recriar a sua identidade de marca através do *website*, uma vez que se trata de uma empresa que utiliza a sua antiguidade e o seu espaço físico de grandes dimensões, como parte do seu marketing. Porém, apostar em produtos cada vez mais adaptados ao público alvo – classe média – e mostrar disponibilidade para responder a todas as questões colocadas pelos visitantes do *website* são fatores que têm como objetivo transmitir a identidade da marca e confiança. Em relação ao último fator, o *website* da marca possui um *chat*, onde o visitante poderá deixar as suas questões e falar com um representante da marca.

“No entanto, apostando em produtos destinados ao nosso público alvo e que os mesmos podem encontrar na nossa exposição, respondendo sempre as todas as questões que nos são colocadas, é possível recriar a nossa identidade e manter uma relação de confiança *online*.” (Pedro Batista, agosto de 2018)

Apesar de a empresa valorizar o *website* e a sua presença ativa nas redes sociais, a Móveis Batista considera que, para já, a internet não oferece grandes vantagens no que diz respeito aos processos de internacionalização. A marca salienta que o meio *online* atrai muitos contactos, mas que, no entanto, ainda nenhum se revelou verdadeiramente relevante a nível

de exportações. Assim, os processos de internacionalização realizam-se, essencialmente através de parcerias B2B.

“No nosso ramo, por exemplo, é muito mais fácil entrar num novo mercado através de uma parceria B2B com uma empresa que esteja ligada ao ramo imobiliário. Ganhando confiança com essa empresa, será muito mais fácil conquistar a confiança do consumidor, pois se confia na empresa de ramo imobiliário, confiará em nós. De outra forma, e tendo em conta o investimento que uma PME como a nossa pode fazer, é muito difícil uma internacionalização bem-sucedida.” (Pedro Batista, agosto 2018)

Por outro lado, no mercado nacional, a internet tem vindo a ganhar importância enquanto meio de divulgação da marca. Apesar de a maior parte do volume de negócios se verificar por meio de comércio tradicional, a empresa destaca que muitos dos seus clientes que visitam o espaço físico, tiveram o seu primeiro contacto com a marca através do *website* ou das redes sociais.

“Além de proporcionar vendas diretas, a presença *online* atrai inúmeros potenciais clientes e mostra uma empresa atual, dinâmica e presente no mercado. [...] Neste momento consideramos ser essencial a nossa presença *online*.” (Pedro Batista, agosto 2018)

Por fim, a marca salienta que o facto de a compra *online* poder ser feita sem sair de casa é a principal motivação dos clientes. Para além disso, apesar de a internet apresentar inúmeras vantagens para a Móveis Batista, o comércio exclusivamente *online* não é visto como uma possibilidade viável para este tipo de produtos. Existe, portanto, uma experiência que alterna entre os dois canais.

A Tabela 4 apresenta as dimensões e subdimensões identificadas no caso.

Dimensões de Análise	Subdimensões Identificadas
É possível replicar as características do retalho <i>offline</i> no retalho <i>online</i>	Características do <i>website</i> que aproximam a experiência <i>online</i> da física
	Identidade da marca refletida no <i>website</i>

O <i>e-retailing</i> está em expansão como meio de aquisição de bens de consumo duráveis	Conveniência em termos de tempo e local
---	---

Tabela 4 - Categorias e Subdimensões Identificadas no Caso Móveis Batista

5.4. Caso 4 – WeTek

A WeTek é uma empresa especializada em soluções de *hardware* e *software* na área das televisões. Os seus principais clientes incluem cadeias televisivas estrangeiras, sendo que também dispõe de uma gama de produtos dirigidos ao retalho ao consumidor final. A venda a retalho é realizada tanto através de lojas *online* de distribuidores próprios, como da loja *online* da própria marca. Em 2016, as vendas de retalho eletrónico representavam 20% do volume de negócios, sendo que desde então, esse valor não se tem alterado, uma vez que a empresa tem apostado mais no seu negócio B2B que se revela mais difícil de fazer através *e-commerce*.

A empresa surge quando os seus fundadores, já familiarizados na indústria, identificam uma lacuna do mercado da tecnologia – a distribuição de soluções para cadeias de televisão. Para além disso, a empresa apostou em parcerias com a Google, uma vez que as empresas já existentes no mercado desenvolviam as suas próprias soluções ou recorriam a soluções Linux muito difíceis de customizar. Desde o seu início, a WeTek assumiu uma vocação para a internacionalização e hoje em dia não têm presença no mercado nacional, sendo que os países para que mais exporta são, por ordem decrescente: Estados Unidos, Brasil, Coreia do Sul, Taiwan e Israel.

“Esta vocação para a internacionalização surge porque nós já conhecíamos a indústria e naturalmente trouxemos clientes connosco, já trabalhamos com outras empresas e identificamos alguns clientes que poderiam beneficiar do nosso serviço. Daí que é natural que tenhamos nascido globalmente. [...] Chamo também a atenção para a especificidade do mercado tecnológico, é um mercado com muito poucas barreiras, daí também ser natural esta tendência global.” Hugo Condesa, setembro 2018

Quanto às dificuldades sentidas no processo de internacionalização, a marca destaca três aspetos. O primeiro prende-se com a obtenção de financiamento, que se revela mais complexa quando uma empresa também comercializa *hardware*, principalmente se for para

vender para uma empresa estrangeira. Este aspeto vai ao encontro do principal entrave à internacionalização das pequenas e médias empresas, a falta de capital. Por outro lado, é também referida a falta de reconhecimento de Portugal enquanto distribuidor de soluções de tecnologia e *hardware* de qualidade, em comparação com outros países. Por fim, a empresa refere a competitividade do mercado que torna difícil colaborar com outras empresas portuguesas, mesmo quando não são concorrentes diretos.

“Mesmo quando não são empresas que são diretamente nossas concorrentes, se o cliente for o mesmo, é muito difícil criar essas parcerias e aproveitar sinergias como a partilha de informação.” Hugo Condesa, setembro de 2018

Quanto ao *website* da marca, o CEO destaca o fator usabilidade como sendo o mais importante. Para a WeTek, a facilidade com que o utilizador navega e consegue comprar no *website* é o fator mais relevante, desvalorizando, em parte, o papel do *design*. Para além disso, a empresa considera que para continuar a atrair consumidores para a sua loja *online* é necessário investir em maneiras de entregar o produto ao cliente final de forma quase tão instantânea como se a compra fosse realizada em loja física. A empresa destaca que é necessário dar o próximo passo e garantir ao cliente uma entrega o mais rápida possível, atribuindo grande importância ao fator tempo. No que diz respeito à recriação da identidade da marca *online*, a WeTek utiliza o *design* com o objetivo de transmitir inovação, futurismo e experiência. No entanto, o CEO da empresa admite que existem falhas e dificuldades na transmissão da imagem da marca através do *website*.

“[...] importa é sermos os primeiros a chegar e não como chegamos e tentamos fazer isso através do design. A nível de imagem da marca no website admito que ainda temos que trabalhar nesse sentido, mas tentamos sempre transmitir experiência e confiança ao cliente.” Hugo Condesa, setembro de 2018

No que diz respeito aos meios de internacionalização, a empresa marca presença em feiras do setor e conta com a presença física em alguns mercados, através de distribuidores, agentes de vendas ou parceiros. Neste contexto, o papel da internet e do *e-commerce* surge como um complemento e tem como principal objetivo para a empresa aumentar a sua visibilidade no mercado. Assim, no caso da WeTek, a internet é utilizada como um canal de comunicação e divulgação da marca.

“No nosso caso, a presença *online* é com o objetivo de criar *awareness* e não propriamente conversões em vendas. Isso é uma estratégia nossa, nós é que queremos que assim seja, utilizar o online para ganhar visibilidade.” Hugo Condesa, Setembro 2018

Hugo Condesa destaca ainda a importância das estratégias *omnichannel*. A marca reconhece que é impossível uma empresa sobreviver sem que invista na presença *online*. No entanto, defende a coexistência do canal físico e *online*, dando importância à comunicação e coesão entre os vários canais, devendo a identidade da marca estar presente nos vários canais. Quanto a utilizar a internet como meio de internacionalização, a empresa mantém a opinião e considera que utilizar apenas um dos canais, quer seja ele o *offline* ou o *online*, não é benéfico. Contudo, a WeTek reconhece que existe um segmento de mercado – consumidores entre os 18 e 35 anos – que prefere utilizar apenas a internet para realizar as suas compras. Esta tendência é mais visível em alguns mercados, salientando-se os Estados Unidos.

“[...] eu acredito que a adesão ao e-commerce continue a crescer e isso é cada vez mais evidente.” Hugo Condesa, setembro de 2018

A Tabela 5 apresenta as dimensões e subdimensões identificadas no caso.

Dimensões	Subdimensões
É possível replicar as características do retalho <i>offline</i> no retalho <i>online</i>	Características do <i>website</i> que aproximam a experiência <i>online</i> da física
O retalho <i>online</i> contribui para a expansão das exportações das PME's de bens de consumo duráveis	Vantagens da internet para a expansão da marca
A utilização de meios de comunicação complementares tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PME's portuguesas de mobiliário	Existência de lojas físicas
	Presença em feiras internacionais do setor

O <i>e-retailing</i> está em expansão como meio de aquisição de bens de consumo duráveis	Conveniência em termos de tempo e local
	Maior variedade de produtos em comparação a uma loja física

Tabela 5 - Dimensões e Subdimensões Identificadas no Caso WeTek

5.5. Análise e Discussão dos Resultados

Após a análise dos quatro casos, é possível afirmar que a presença *online* desempenha um papel importante na atividade das empresas, independentemente de influenciar ou não, os seus processos de internacionalização. Todas as empresas referiram o potencial do *e-commerce* enquanto ferramenta de divulgação da marca e de comunicação com o cliente.

No que diz respeito à influência do *e-commerce* nos processos de internacionalização é possível verificar algumas divergências entre os três casos. Neste contexto, podemos destacar o caso da Fátima Mendes e da Móveis Batista por serem tão distintos um do outro. Em relação ao primeiro, a internet é a única via de internacionalização que a empresa possui, sendo que a sua loja *online* está disponível em qualquer parte do mundo e é através deste meio que a empresa penetra em mercados estrangeiros. Contrariamente, a Móveis Batista não reconhece ainda os benefícios do *e-commerce* para a internacionalização, sendo que os contactos que a sua loja *online* atraiu até ao momento não se revelaram importantes. Consequentemente, a empresa apenas se internacionaliza através de parcerias B2B, principalmente com empresas no ramo do imobiliário. Por outro lado, as empresas Carlos Santos e WeTek beneficiam de vários canais para se internacionalizar. Para além da sua própria loja *online*, a Carlos Santos conta também com as lojas *online* e físicas dos seus clientes, bem como a presença em feiras do setor. Quanto à WeTek, diferentes mercados exigem diferentes estratégias, sendo que a empresa beneficia de agentes de vendas, parceiros e distribuidores, bem como da presença em feiras internacionais do setor.

Analisando as semelhanças entre os quatro casos, podemos então salientar dois aspetos em que as empresas mostraram alguma concordância. Neste contexto, destacam-se as características do *website* que visam aproximar a experiência *online* à física e a conveniência em termos de tempo e local como motivação da compra *online*. Assim, é possível verificar que nos quatro casos existe um esforço para melhorar a experiência *online* do consumidor, quer seja através do conteúdo publicado, da disponibilidade para responder a questões, do *design*

do próprio *website* e da sua usabilidade. Quanto ao segundo aspeto que gerou concordância entre as empresas foi a conveniência enquanto impulsionadora da compra *online*. A empresa Fátima Mendes também evidenciou a variedade de produtos que o meio *online* permite como uma motivação para a compra *online*. Ainda neste contexto, a marca WeTek destaca qual considera ser o próximo passo para atrair ainda mais clientes *online* – entregas mais rápidas, quase tão imediatas como comprar um produto em loja física.

No que diz respeito às potencialidades do retalho eletrónico para a expansão das exportações das PME's portuguesas, as marcas Carlos Santos e Fátima Mendes encaram o retalho eletrónico como um meio de entrada em novos mercados viável. Ambas as empresas reconhecem as vantagens do *e-commerce* para a expansão da marca, destacando o alcance que o meio digital permite, estando acessível em qualquer parte do mundo e a qualquer momento. Podemos voltar a dar destaque à empresa Fátima Mendes, uma vez que o *e-commerce* é o único canal que utiliza para promover a sua marca em mercados externos. Por outro lado, a empresa Móveis Batista, apesar de beneficiar das vantagens da internet a nível do mercado nacional, em termos de exportações e reconhecimento internacional, o meio digital ainda não apresenta benefícios relevantes para a empresa. A WeTek destaca as estratégias *omnichannel* neste sentido e defende que o mais vantajoso é não se limitar apenas a uma canal. No entanto, não se pode considerar que a empresa utiliza este tipo de estratégias. Retomando os conceitos de *multichannel*, *cross-channel* e *omnichannel*, apresentados anteriormente, pode-se considerar que as empresas utilizam estratégias *multichannel*. Desta maneira, as quatro empresas utilizam mais do que um canal, mas não parece haver grande interatividade entre os mesmos. No entanto, existe um esforço por parte das empresas para aumentar essa coesão entre canais, através da recriação da identidade da marca, ainda que com dificuldade.

Por fim, no que diz respeito à recriação da identidade da marca no *website*, tanto a empresa Carlos Santos como a empresa Fátima Mendes mostraram conseguir fazê-lo. Quanto à Móveis Batista e a WeTek, as marcas admitem ter dificuldade em fazê-lo. No caso da primeira, a empresa atribui esta dificuldade ao facto de as suas principais vantagens – antiguidade e o espaço físico de grande dimensão que permite ter exposição várias peças de mobiliário – serem menos compatíveis com as características do *e-retailing*. No entanto, é possível verificar que as empresas reconhecem a importância de uma presença *online* ativa e as vantagens que derivam da mesma.

Dimensões de Análise	Carlos Santos	Fátima Mendes	Móveis Batista	WeTek
É possível replicar as características do retalho <i>offline</i> no retalho eletrónico				
Características do <i>website</i> que aproximam a experiência <i>online</i> da física	X	X	X	X
Identidade da marca refletida no <i>website</i>	X	X		
Retalho eletrónico como um meio viável para as marcas		X		
O retalho eletrónico contribui para a expansão das exportações das PMEs de bens de consumo duráveis				
O retalho eletrónico como meio de entrada em novos mercados	X	X		
Introdução de novas marcas facilitada através do <i>e-commerce</i>	X			
Vantagens do <i>e-commerce</i> para a expansão da marca	X	X		X
A utilização de meios de comunicação complementares tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PMEs portuguesas de produtos duráveis				
Existência de lojas físicas				X
Presença em feiras internacionais do setor	X			X
O <i>e-retailing</i> está em expansão como meio de aquisição de bens de consumo duráveis				
Conveniência em termos de tempo e local	X	X	X	X
Maior variedade de produtos em comparação a uma loja física		X		X
Existência de ferramentas de apoio à decisão				

Tabela 6 - Resumo da Análise dos Resultados

Para além dos resultados apurados a partir das dimensões e subdimensões de análise, é possível destacar outros aspetos relevantes. Após a análise dos resultados, pode dizer-se que existe uma concordância no que diz respeito à potencialidade do *e-commerce* como meio de internacionalização das médias e pequenas empresas em Portugal.

As empresas Carlos Santos e Fátima Mendes revelam uma maior abertura para a utilização do *e-commerce* como meio de entrada em novos mercados, sendo que ambas as marcas, independentemente de utilizarem ou não outros meios de internacionalização, recorrem ao *e-commerce* como veículo de expansão da marca para mercados estrangeiros. Contrariamente, a empresa Móveis Batista não considera a internet um modo de entrada viável para o ramo do mobiliário, apesar de beneficiar das vantagens de uma presença online ativa. Em relação a esta tendência observada, pode-se destacar que os dois primeiros casos, embora apresentem modelos de negócio diferentes, se inserem no ramo da moda. Assim, pode considerar-se que os consumidores de produtos de luxo de moda, embora seja uma compra dispendiosa, são mais propensos a optar pelo retalho eletrónico. Por outro lado, no ramo do mobiliário, tendo em conta o caso apresentado, esta tendência não se verifica, principalmente, no que diz respeito a consumidores de mercados externos. Note-se que a compra de peças de mobiliário, para além de ser uma compra dispendiosa, também implica uma maior pesquisa anterior e preparação, na medida em que o cliente tem de ter em conta as medidas do seu espaço e como é que a nova peça se adapta (Bag et al., 2017; Lihra & Graf, 2007). Também para as empresas, em termos de logística, será mais dispendioso transportar o mobiliário para um cliente no estrangeiro, diminuindo a sua margem de lucro. Assim, poderá ser mais vantajoso optar por parcerias B2B, à semelhança do caso apresentado. Neste sentido, pode considerar-se que a categoria de produto comercializado tem influência na forma como a empresa utiliza o *e-commerce* não só no processo de internacionalização, mas também na estratégia da empresa. Schu et. al (2016) encontraram resultados semelhantes no seu estudo, que mostra que *online retailers* do ramo da moda têm mais facilidade em utilizar o *e-commerce* para se internacionalizarem.

Outra questão levantada após a análise das entrevistas são as dificuldades de internacionalização. Existem três fatores que se destacam, mencionados pelas empresas. O primeiro refere-se à falta de capital para investimento, um problema comum às pequenas e médias empresas (Nisar & Prabhakar, 2017; Sinkovics et al., 2013). O segundo prende-se

com a competitividade inerente ao meio *online* (Sinkovics et al., 2013). Por fim, surge um terceiro aspeto não previsto na revisão de literatura que se relaciona com a perceção que os consumidores têm do país de origem de um determinado produto. As empresas estudadas referiram que, sendo um produto português, é mais difícil vendê-lo num mercado estrangeiro, pois Portugal não é reconhecido como um fabricante de qualidade. Os estudos que abordam o efeito país origem ainda são escassos, sendo que a maior parte apenas tem em consideração a distância cultural e geográfica entre o país de origem e o de entrada (Cuervo-Cazurra, Luo, Ramamurti, & Ang, 2018). Assim, pode concluir-se que o país de origem tem influência no processo de internacionalização. Esta influência verifica-se, também, nas motivações que estão na origem dos processos de internacionalização, uma vez que as empresas apontaram a dimensão reduzida do mercado nacional como uma das principais razões para o início dos processos de internacionalização.

Por fim, outro aspeto mencionado pelas empresas é a existência de parcerias B2B como meio de internacionalização. Com exceção do caso da empresa Fátima Mendes, que utiliza o retalho eletrónico como único meio de internacionalização, as restantes empresas mencionaram as parcerias B2B como um facilitador para a entrada em novos mercados. Inclusive, a empresa Móveis Batista refere as parcerias B2B como uma solução para ganhar a confiança dos consumidores do novo mercado e ultrapassar as barreiras impostas pelo efeito país de origem.

Após a análise dos resultados, é possível identificar novas dimensões de estudo (Tabela 7) para além das sugeridas inicialmente, denominadas de categorias emergentes. Estas categorias surgem dos dados fornecidos pelas entrevistas que não estavam previstos na literatura revista (Suter, 2012).

Dimensões de análise	Carlos Santos	Fátima Mendes	Móveis Batista	WeTek
A utilização de meios de comunicação complementares tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PMEs portuguesas de produtos duráveis				
Existência de lojas físicas				X
Presença em feiras	X			X

internacionais do setor				
Existência de Parcerias B2B	X		X	X
Dificuldades enfrentadas pelas PMEs portuguesas no processo de internacionalização				
Competitividade do mercado		X	X	X
Falta de capital		X	X	X
Efeito país de origem	X		X	X

Tabela 7- Categorias Emergentes

Surge, então, uma nova categoria relacionada com as dificuldades enfrentadas nos processos de internacionalização e é acrescentada uma nova subdimensão a uma já existente, respeitante aos meios utilizados para a internacionalização.

6. Conclusão Final

Este estudo tem como principal objetivo analisar e compreender a potencialidade da internet enquanto meio de internacionalização para as PME's portuguesas, nomeadamente empresas que comercializam produtos duráveis. Neste capítulo irá ser abordada de que maneira os dados recolhidos estão, ou não, de acordo com as expectativas iniciais, bem como as proposições de estudo.

Retomamos a questão de investigação que deu origem a este estudo:

Qual o potencial do *e-commerce* como impulsionador da internacionalização das pequenas e médias empresas?

Tendo em conta os casos estudados, podemos afirmar que uma presença *online* bem planeada e em conformidade com a imagem e a identidade da marca, confere inúmeras vantagens para as empresas, da qual se destaca o carácter global inerente ao *e-retailing* (Laudon & Traver, 2014; Mir-Bernal et al., 2017; Nisar & Prabhakar, 2017; Song et al., 2017). No entanto, é imperativo ter em conta que a internet, por ser de tão fácil acesso, é um meio muito competitivo, em constante mudança e onde a concorrência é bastante forte, sendo assim, identificado como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas ao utilizarem a internet como meio de internacionalização. Para além disso, é necessário ter em conta a replicação da identidade, dos valores e da imagem de marca no *website* de modo a garantir que a experiência *online* seja idêntica à experiência em loja física (Mir-Bernal et al., 2017). Assim, e respondendo à pergunta de investigação, o *e-commerce* tem o potencial de auxiliar as empresas na sua internacionalização, no entanto, o *e-retailing* ainda é encarado como um complemento do comércio tradicional e não um substituto, tendo em conta os casos analisados. Neste sentido e apesar de não se verificar em nenhuma das empresas estudadas, as estratégias *omnichannel* podem representar uma solução viável, de modo a integrar os vários canais de comunicação (Chen et al., 2018; Larke et al., 2018; Mirsch et al., 2016).

Recordando as proposições de estudo inicialmente formuladas, no que diz respeito à primeira – P1: *As características do retalho tradicional são replicáveis ao retalho eletrónico* – os resultados indicam que efetivamente é possível replicar as características do retalho

tradicional no meio *online*. Se considerarmos as quatro empresas estudadas, é possível verificar que existem certas preocupações por parte das marcas para tornar o *website* o mais apelativo possível. Neste contexto, podemos destacar o *design*, a usabilidade, a qualidade dos conteúdos e de que maneira representam a marca e a tentativa de prestar um serviço, que se reflete na interatividade entre as empresas e o cliente no *website* e nas redes sociais. No entanto, as empresas admitem que existe dificuldade em recriar a identidade da marca no *website* e redes sociais.

No que diz respeito à proposição – P2: *O retalho eletrónico tem um efeito na alavancagem e expansão das exportações para as PMEs no negócio dos bens de consumo duráveis* – os resultados não são conclusivos relativamente às marcas estudadas. De entre os casos estudados, apenas uma empresa utiliza o *e-retailing* como meio direto de internacionalização. Quanto aos restantes três casos, a empresa Carlos Santos, admite que a sua presença *online* expõe a marca a uma audiência global, no entanto, ainda não representa valores de vendas muito significativos. Por outro lado, sendo uma empresa, cuja maior fonte de receita provém de vendas B2B, as lojas *online* dos seus clientes têm um maior alcance global e geram volumes de negócios significativos. Assim, a marca, através das lojas *online* dos seus clientes, tem o potencial de chegar a novos mercados externos, por meio de intermediários, os seus clientes. Quanto à Móveis Batista, a empresa não considera que o *e-commerce* contribua para o seu processo de internacionalização. Por fim, a WeTek utiliza vários canais como meio de internacionalização, incluindo a internet, como um complemento.

No que diz respeito à terceira proposição – P3: *A coexistência de canais de comunicação complementares online e físicos tem um efeito adjuvante no processo de internacionalização das PMEs de produtos duráveis* –, a mesma foi reforçada. Dos quatro casos estudados, dois tiram partido da coexistência de mais do que um canal de comunicação nos seus processos de internacionalização, incluindo a internet. No entanto, um dos casos estudados apenas utiliza o meio *online* para se internacionalizar.

Por fim, a última proposição – P4: *O e-retailing apresenta potencial e está em expansão como meio de aquisição dos bens duráveis* – foi reforçada pelos quatro casos estudados. Apesar de o *e-retailing* ter um peso, em percentagem, no volume de negócios das empresas reduzido, as quatro salientam que essa percentagem tem vindo a aumentar e que existe uma tendência para o aumento das vendas *online*. O fator que mais importância assume no que diz respeito às motivações para realizar as compras *online* é a conveniência em termos de tempo e

localização, tendo sido destacado pelas quatro empresas. Assim, é possível afirmar que o *e-retailing* de produtos duráveis tem tendência para ganhar cada vez mais importância e relevância para as empresas. No entanto, as quatro marcas também salientaram o papel de complementaridade que deve existir entre os vários canais de comunicação.

Com a crescente importância que o *e-commerce* tem vindo a assumir para a sobrevivência das empresas, os estudos sobre o tema também aumentaram. No entanto, ainda existe espaço e necessidade de investigar o efeito que os meios *online* têm no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas. Para além disso, também existe uma lacuna de estudos no que se refere à utilização do *e-commerce* no contexto dos produtos duráveis que, pelas suas características, implicam processos de compra e decisão específicos.

No decorrer deste estudo foi possível identificar de que maneira as empresas utilizam o *e-commerce* para seu benefício e quais as vantagens decorrentes da presença *online*. Neste contexto, o estudo vem confirmar a literatura existente no que diz respeito à exposição que a internet oferece e à possibilidade de chegar a qualquer pessoa. Por outro lado, os resultados do estudo também dão ênfase à complementaridade dos vários canais. Apesar de as empresas reconhecerem as vantagens do retalho eletrónico, este não é um substituto do comércio tradicional. Para além disso, a presente investigação responde a um conjunto de questões sobre os processos de internacionalização das pequenas e médias empresas em Portugal. Neste sentido podemos enumerar: as motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se, bem como as principais dificuldades ao fazê-lo.

Não obstante, este estudo pode contribuir para conhecimento nesta área uma vez que identifica obstáculos que as empresas enfrentam e respetivas medidas que são aplicadas de modo a ultrapassar essas barreiras. Neste sentido, para além de ir ao encontro da literatura já existente, o estudo levanta uma nova questão que poderá ser útil para pequenas e médias empresas com intenções de internacionalização. Esta prende-se, então, com o efeito país de origem e a utilização das parcerias B2B para ultrapassar essa barreira.

A principal limitação deste estudo prende-se, principalmente, com a quantidade reduzida de empresas estudadas e a utilização de um método qualitativo, o que impossibilita a generalização dos resultados. No entanto, esse também não é o objetivo das investigações qualitativas. Numa futura investigação seria interessante analisar um maior número de empresas, que comercializem diferentes tipos de produtos. Após a análise dos resultados, foi possível verificar que as duas empresas ligadas ao ramo da moda apresentavam tendências

de internacionalização semelhantes. Assim, no futuro seria relevante estudar empresas de vários ramos e tentar estabelecer padrões e tendências de internacionalização por categorias de produtos. Para além disso, o estudo seria mais rico se fossem estudados outros aspetos que influenciam a utilização da internet como meio de internacionalização – localização geográfica e –, nível de informatização da empresa, por exemplo. Por outro lado, seria relevante estudar também a perspetiva do consumidor, de modo a perceber o que este espera da empresa – em termos de serviço prestado e comunicação da marca –, aquando da compra *online* de um produto durável.

Outra limitação encontrada foi a falta de dados secundários que se revelam de difícil acesso, uma vez que as empresas não possuíam muitos dados de forma estruturada sob a forma de relatórios, por exemplo. Este aspeto pode ser justificado pela própria dimensão das empresas estudadas sem orçamento para investirem nesse sentido. Neste contexto, o estudo teria beneficiado se houvesse um maior número de fontes de informação que pudessem validar os dados obtidos através das entrevistas.

O *e-commerce* é mais do que uma tendência, sendo que ganha mais relevância a cada dia que passa, no entanto, o comércio tradicional ainda prevalece como a maior fonte de receitas para as PME's portuguesas de produtos duráveis

7. Referências Bibliográficas

- Bag, S., Tiwari, M. K., & Chan, F. T. S. (2017). Predicting the consumer's purchase intention of durable goods: An attribute-level analysis. *Journal of Business Research*, (August), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.031>
- Barwitz, N., & Maas, P. (2018). ScienceDirect Understanding the Omnichannel Customer Journey : Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). “Born-again global” firms: An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Carlos Santos. (n.d.). Retrieved July 5, 2018, from <http://santosshoes.com/a-marca/?lang=pt-pt>
- Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109(March), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.007>
- Cuervo-Cazurra, A., Luo, Y., Ramamurti, R., & Ang, S. H. (2018). The Impact of the home country on internationalization. *Journal of World Business*, 53(5), 593–604. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.06.002>
- Doherty, A. M. (2007). International Journal of Service Industry Management Article information : The internationalization of retailing Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy Anne. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230210447922>
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
- Gonçalves, R., Martins, J., Branco, F., Perez-Cota, M., & Oliveira, A.-Y. (2016). Increasing the reach of enterprises through electronic commerce: A focus group study aimed at the cases of Portugal and Spain. *Computer Science and Information Systems*, 13(3), 927–955. <https://doi.org/10.2298/CSIS160804036G>
- Hollensen, S. (2011). Market Entry Strategies. In *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5th ed., pp. 315–379). Prentice Hall Financial Times.

- ItInsight. (2017). PME portuguesas acreditam no poder das ferramentas online para aumentar receitas. Retrieved June 29, 2018, from <https://www.itinsight.pt/news/digital/pme-portuguesas-reconhecem-que-ferramentas-online-aumentam-receitas>
- Jeong, Y. (The U. of I., & Lee, Y. (The U. of I. (2011). Article information : A Study on the Customer Satisfaction and Customer Loyalty of Furniture Purchaser in Online Shop. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0165>
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2014-0215>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2014). The Revolution is just Beginning. In *E-commerce: business. technology. society* (10th ed., p. p-(2-54)). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lihra, T., Buchlmann, U., & Graf, R. (2012). Customer preferences for customized household furniture. *Journal of Forest Economics*, 18(2), 94–112. <https://doi.org/10.1016/j.jfe.2011.11.001>
- Lihra, T., & Graf, R. (2007). Multi-channel communication and consumer choice in the household furniture buying process. *Direct Marketing: An International Journal*, 17, 403–413.
- Marketeer. (2015). Carlos Santos Shoes abre loja online. Retrieved July 5, 2018, from <https://marketeer.pt/2015/12/15/carlos-santos-shoes-abre-loja-online/>
- Meng, X. (2010). Study on combining of E-commerce and E-marketing. *Journal of Software*, 5(5), 546–553. <https://doi.org/10.4304/jsw.5.5.546-553>
- Mir-Bernal, P., Guercini, S., & Sádaba, T. (2017). The role of e-commerce in the internationalization of Spanish luxury fashion multi-brand retailers. *Journal of Global Fashion Marketing*, 2685(December), 1–14. <https://doi.org/10.1080/20932685.2017.1399080>
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel Integration towards Omnichannel Management: A Literature Review. *PACIS 2016 Proceedings*, Paper 288. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/pacis2016/288%5CnThis>
- Moertini, V. S. (2012). Small Medium Enterprises: On Utilizing Business-to-Business e-

- Commerce to Go Global. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 13–22.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00316-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00316-4)
- Moini, H., & Tesar, G. (2005). The Internet and Internationalization of Smaller Manufacturing Enterprises. *Journal of Global Marketing*, 18(3–4), 79–94.
<https://doi.org/10.1300/J042v18n03>
- Móveis Batista. (2018). Retrieved August 14, 2018, from
<https://www.moveisbatista.com/sobre-nos>
- Neale, P., Thapa, S., & Boyce, C. (2006). Preparing a case study : A guide for designing and conducting a case study for evaluation input. *Pathfinder International Tool Series*, (May), 1–12.
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(May), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Nobre, H., & Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138–151.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2014.904658>
- O’Sullivan, Arthur; Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Oh, H., Yoon, S.-Y., & Shyu, C.-R. (2008). How Can Virtual Reality Reshape Furniture Retailing? *Clothing & Textiles Research Journal*, 26(2), 143–163.
<https://doi.org/10.1177/0887302X08314789>
- Park, S., & Lee, D. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1398–1407. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.06.003>
- Profile, I. (2008). Global Consumer Durables & Apparel, (April).
- Ribeiro, R., & Nobre, H. (2016). E-Retail Of Luxury Products In The Fashion Industry.
- Schu, M., Morschett, D., & Swoboda, B. (2016). Internationalization Speed of Online Retailers: A Resource-Based Perspective on the Influence Factors. *Management International Review*, 56(5), 733–757. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0279-6>
- Singh, G. (School of M. and P. A., Pathak, R. D. (Faculty of B. and E., & Naz, R. (2013). Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153–182.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. (2013). *The internet as an alternative path to internationalization? International Marketing Review* (Vol. 30).
<https://doi.org/10.1108/02651331311314556>
- Song, Z., Sun, Y., Wan, J., Huang, L., & Zhu, J. (2017). Smart e-commerce systems: current status and research challenges. *Electronic Markets - The International Journal on Networked Business*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0272-3>
- Stake, R. (1995). Data Gathering. In *The Art of Case Study Research* (pp. 49–68). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.1108/eb024859>
- Suter, N. (2012). Qualitative Data, Analysis, and Design. *Introduction to Educational Research: A Critical Thinking Approach*, 342–386. <https://doi.org/10.4135/9781483384443>
- Tolstoy, D., Jonsson, A., & Sharma, D. D. (2016). The influence of a retail firms geographic scope of operations on its international online sales. *International Journal of Electronic Commerce*, 20(3), 293–318. <https://doi.org/10.1080/10864415.2016.1121760>
- Yan, W., Xiong, Y., Chu, J., Li, G., & Xiong, Z. (2018). Clicks versus Bricks: The role of durability in marketing channel strategy of durable goods manufacturers. *European Journal of Operational Research*, 265(3), 909–918.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.08.039>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods. Applied social research methods series ;* (Vol. 5.). <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

Anexos

Guião da Entrevista

- Qual o seu cargo na empresa e o seu percurso dentro da mesma?
- Como é que surgiu a empresa? Qual o seu principal foco e objetivo?
- Quais os países para onde a marca mais exporta?
- Que motivos estiveram na origem dos processos de internacionalização?
- Quais as principais dificuldades encontradas nos processos de internacionalização?
- Como funciona o processo de compra *online*? (etapas pelas quais o cliente passa e acompanhamento)
- Qual o peso do *e-retailing* para a empresa?
- Que características considera as mais importantes em termos de usabilidade e *design* do *website*, app ou página em rede social de modo a recriar o ambiente físico da loja?
- Como é que a empresa recria a identidade da marca no *website*?
- Quais as consequências da presença *online* ao nível das exportações da empresa? Consideram este meio viável como modo de entrada num novo mercado?
- Quais consideram ser as principais vantagens da presença *online*: vendas, imagem de marca, outra?
- Considera que os fatores tempo, conveniência e maior variedade de produtos aliciam os consumidores a realizar as suas compras *online*? Que outros fatores considera determinantes?
- Quais os meios que a empresa utiliza como modo de internacionalização da marca para além do ecommerce? (Se participa em feiras internacionais, se possui lojas físicas, etc.)
- Consideram que existem certos mercados e segmentos de clientes que preferem utilizar o *e-commerce* para a compra de produtos duráveis em detrimento do comércio tradicional?

Entrevista – Carlos Santos

- Qual o seu cargo na empresa e o seu percurso dentro da mesma?

Em 2001 entrei para a empresa para ocupar o lugar de diretora de marketing. Depressa, percebi que seria mais importante ir mais à origem da empresa e perceber o máximo que pudesse sobre o produto e compreendesse melhor quem o fabrica e quais os pontos fortes e fracos da empresa nestes dois pontos. Com o tempo, fiquei apta para responder a qualquer questão que me fosse colocada em qualquer matéria sobre a empresa num todo, pois percebi que esta atitude oferece aos clientes uma segurança enorme.

- **Como é que surgiu a empresa? Qual o seu principal foco e objetivo?**

A empresa vem de 1942 de uma família da qual o meu pai (Carlos Santos) ainda chegou a ser sócio. Esta empresa fabricava sapatos de Homem completamente feitos à mão e especializou-se numa técnica hoje mundialmente conhecida como uma valor acrescentado: Goodyear Welted Construction. O foco da empresa foi crescer mantendo sempre a qualidade do produto e direcionado às melhores lojas do mundo.

- **Quais os países para onde a marca mais exporta?**

França, EUA, Holanda são os principais, mas estamos espalhados por muitos mais.

- **Que motivos estiveram na origem dos processos de internacionalização?**

O mercado nacional depressa se visualizou como um mercado pequeno para uma empresa que fabrica sapatos de segmento tão elevado. O Carlos Santos começou a viajar muito cedo pela empresa ainda enquanto empregado e a sua visão e curiosidade aumentavam passo a passo. Daí ter percebido que o mundo era muito grande e começaram a focar-se na exportação.

- **Quais as principais dificuldades encontradas nos processos de internacionalização?**

O mais complicado foi exportar sendo um produto Português. Portugal não era reconhecido como um país produtor de qualidade.

- **Como funciona o processo de compra *online*? (etapas pelas quais o cliente passa e acompanhamento)**

Uma loja on-line como qualquer outra: seleção de modelos, verificação de tamanhos, etc...

- **Qual o peso do *e-retailing* para a empresa?**

Quase nada por agora.

- **Que características considera as mais importantes em termos de usabilidade e *design* do *website*, app ou página em rede social de modo a recriar o ambiente físico da loja?**

Tem de ser *friendly-user* em primeiro lugar. O site tem de ter um *design* apelativo e uma oferta de produtos que cativa. Tem de oferecer segurança ao cliente a nível de qualidade de produto e de pagamentos.

- **Como é que a empresa recria a identidade da marca no *website*?**

Há um produto cuja qualidade se evidencia, há uma narrativa e uma passagem do testemunho daquilo que se passa na empresa para a via web: através de imagens, história, etc.

- **Quais as consequências da presença *online* ao nível das exportações da empresa? Consideram este meio viável como modo de entrada num novo mercado?**

Temos de abordar aqui duas perspetivas:

A nossa loja *online*: que ainda vende muito pouco, mas que queremos que venha a ser uma importante fonte de reconhecimento da marca e obviamente de faturação.

A loja *online* dos nossos clientes: que obviamente representa cada vez mais o maior volume de negócios deles.

- **Quais consideram ser as principais vantagens da presença *online*: vendas, imagem de marca, outra?**

Para já, a maior vantagem é que os custos podem ser reduzidos, por outro lado a web é enorme e chega a todo o mundo, pelo que a exposição da marca é mais vantajosa.

- **Considera que os fatores tempo, conveniência e maior variedade de produtos aliciam os consumidores a realizar as suas compras *online*? Que outros fatores considera determinantes?**

Cada vez mais o consumidor tem mais oferta *online*, de uma forma pratica e que lhe permite fazer comparações na hora. Além disso, o fator emoção associado a uma compra *online* é muito interessante.

- **Quais os meios que a empresa utiliza como modo de internacionalização da marca para além do ecommerce? (Se participa em feiras internacionais, se possui lojas físicas, etc,)**

Feiras do sector a nível internacional, parecerias com clientes em certos negócios pontuais.

- **Consideram que existem certos mercados e segmentos de clientes que preferem utilizar o *e-commerce* para a compra de produtos duráveis em detrimento do comércio tradicional?**

Continuo a sentir que o cliente que procura produtos de elevada qualidade, tem a necessidade de os ver na mão e de ter um atendimento personalizado para que a informação seja totalmente credível e pessoal. No entanto, o mesmo cliente que após a primeira compra, provavelmente até feita em loja, e fique fiel, depois de saber exatamente qual o seu tamanho e o que pode esperar daquele produto, já opte pela compra on-line.

Entrevista – Fátima Mendes

- **Qual o seu cargo na empresa e o seu percurso dentro da mesma?**

Gestor de Marketing e Comunicação.

- **Como é que surgiu a empresa? Qual o seu principal foco e objetivo?**

A empresa surgiu há 35 anos quando foi percecionada uma lacuna a nível de marcas de moda de luxo na região Norte do país, tendo desde então o objetivo sido o de trazer marcas de vanguarda a nível de imagem de marca e *design*.

- **Quais os países para onde a marca mais exporta?**

Neste momento o nosso principal mercado de exportação são os Estados Unidos, mas temos também sentido um aumento na região da Rússia. Na Europa o nosso principal mercado é o Reino Unido.

- **Que motivos estiveram na origem dos processos de internacionalização?**

Visto o mercado do luxo em Portugal ter um número muito limitado de consumidores, sentimos a necessidade de expandir para mercados de maior dimensão.

- **Quais as principais dificuldades encontradas nos processos de internacionalização?**

A concorrência é o nosso maior desafio, pois grandes as lojas *online* como Farfetch ou Net-A-Porter têm um investimento muito forte em comunicação e publicidade, o que torna difícil a penetração no mercado.

- **Qual o peso do *e-retailing* para a empresa?**

O *E-retailing* tem vindo a crescer ano após ano, mas neste momento as lojas físicas continuam a representar a grande maioria da faturação da empresa.

- **Como funciona o processo de compra *online*? (etapas pelas quais o cliente passa e acompanhamento pós compra)**

A nossa loja *online* está dividida por marcas e categorias que o cliente pode filtrar, tornando-se mais fácil encontrar o produto que deseja. Basta depois selecionar o produto, escolher o tamanho e avançar para o check-out, onde terá de colocar os seus dados pessoais, os dados de envio e o modo de pagamento, para o qual temos diversas modalidades, desde cartão de crédito, paypal ou através de referência multibanco.

- **Que características considera as mais importantes em termos de usabilidade e *design* do *website*, app ou página em rede social de modo a recriar o ambiente físico da loja?**

A nível de loja *online* é importante que a qualidade das fotos seja muito boa, de forma a dar ao cliente uma impressão o mais próximo do real quanto possível. É também importante que o site seja adaptável aos variados dispositivos, ou seja, que seja tão funcional e com *design* tão apelativo seja num ecrã de computador, seja num smartphone.

- **Como é que a empresa recria a identidade da marca no *website*?**

Todos os looks das peças são criados por nós, tendo em conta a nossa visão própria das tendências. Procuramos também criar uma homepage apelativa, que através de fotos consiga transmitir os valores de luxo, modernidade e sofisticação que caracterizam a identidade da marca Fátima Mendes.

- **Quais as consequências da presença *online* ao nível das exportações da empresa? Consideram este meio viável como modo de entrada num novo mercado?**

A presença *online* implica alterações substanciais na logística de uma empresa, bem como um custo acrescido significativo. É um meio viável desde que exista capacidade de investimento para penetrar num mercado já com muitos players fortíssimos.

- **Quais consideram ser as principais vantagens da presença *online*: vendas, imagem de marca, outra?**

A presença *online* é obrigatória para qualquer marca. Em muitos casos já é o único meio de contacto da marca com o consumidor. E isso acaba por se tornar mais numa oportunidade do que numa ameaça, visto permitir às marcas um contacto muito directo e interactivo que era outrora impossível.

- **Considera que os fatores tempo, conveniência e maior variedade de produtos aliciam os consumidores a realizar as suas compras *online*? Que outros fatores considera determinantes?**

O mercado de luxo caracteriza-se por ter consumidores que têm mais dinheiro do que tempo, por isso os factores tempo e conveniência são fundamentais. Outro factor fundamental é o facto de permitir a acessibilidade a peças e marcas que não se encontram no espaço físico próximo do consumidor.

- **Quais os meios que a empresa utiliza como modo de internacionalização da marca atualmente, para além da internet? (Se participa em feiras internacionais, se possui lojas físicas, etc,)**

De momento a nossa presença internacional limita-se à internet.

- **Consideram que existem certos mercados e segmentos de clientes que preferem utilizar o *e-commerce* para a compra de produtos duráveis em detrimento do comércio tradicional?**

O *e-commerce* não é um substituto do retalho tradicional, é um complemento. Uma relação de coexistência pode beneficiar ambos, cabe às empresas saberem fazer essa gestão. O consumidor de luxo tem pouco tempo e disponibilidade para fazer compras em lojas físicas, daí que utilize muito o *e-commerce*. Mas simultaneamente também gosta da experiência de loja física, ainda que mais ocasional.

Entrevista – Móveis Batista

- **Qual o seu cargo na empresa e o seu percurso dentro da mesma?**

Diretor financeiro, o qual entrei diretamente para o cargo. Por pertencer à família que detém a empresa já participava na mesma, mas apenas em part time, enquanto estudava, mas no departamento de vendas e distribuição.

- **Como é que surgiu a empresa? Qual o seu principal foco e objetivo?**

A empresa surgiu há 42 anos, na altura por um casal de empreendedores, no qual um dos membros estava ligado diretamente à marcenaria. A empresa tem como foco clientes de classe média, que procuram produtos e serviços de qualidade, com um serviço altamente personalizável. O nosso objetivo é a satisfação máxima do cliente, escolhendo para tal criteriosamente todos os produtos que comercializamos. Sendo uma área em que não existem compras com grande frequência, é de extrema importância a fidelização dos clientes.

- **Quais os países para onde a marca mais exporta?**

Exportamos quase exclusivamente para Angola.

- **Que motivos estiveram na origem dos processos de internacionalização?**

A crise do mercado nacional e o desenvolvimento das economias emergente levaram-nos a iniciar o processo de internacionalização há cerca de 10 anos.

- **Quais as principais dificuldades encontradas nos processos de internacionalização?**

As principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização, são inicialmente as dificuldades de apresentação dos produtos, uma vez que não possuímos

qualquer estabelecimento no estrangeiro, o que leva por vezes a alguma desconfiança; as diferenças cambiais também nos trazem grandes dificuldades; e os grandes players do mercado, que graças à sua dimensão conseguem entrar muito mais rápido que uma pequena empresa e ganham desde logo uma grande quota de mercado.

- **Como funciona o processo de compra *online*? (etapas pelas quais o cliente passa e acompanhamento)**

O processo de compra *online* funciona de uma forma muito simples: o cliente escolhe os produtos, são apresentadas todas as opções de cores e medidas para os mesmos, e assim que a encomenda é finalizada e sinalizada, avançamos com a produção do mesmo. A entrega e montagem dos produtos é feita pela nossa equipa de distribuição. Prestamos toda a assistência pós-venda.

- **Qual o peso do *e-retailing* para a empresa?**

O *e-retailing* tem vindo a crescer bastante na nossa empresa, uma vez que possuímos uma loja *online* e somos bastante ativos nas redes sociais. Neste momento, em termos diretos representa cerca de 4%.

- **Que características considera as mais importantes em termos de usabilidade e *design* do *website*, app ou página em rede social de modo a recriar o ambiente físico da loja?**

Numa empresa como a nossa é extremamente importante que o site e redes sociais transmitam confiança ao cliente. É também importante estar ativo *online*, para que o cliente tenha a perceção de que está constantemente a ver as novidades do mobiliário. Temos vindo a apostar num *design* cada vez mais profissional em tudo o que é lançado *online*.

- **Como é que a empresa recria a identidade da marca no *website*?**

Por vezes é muito difícil recriar a identidade da marca no *website*, ainda para mais para uma marca como a nossa, que as suas grandes mais valias são a antiguidade (42 anos) e termos uma loja física com 8.000m² de exposição. No entanto, apostando em produtos destinados ao nosso público alvo e que os mesmos podem encontrar na nossa exposição, respondendo sempre as todas as questões que nos são colocadas, é possível recriar a nossa identidade e manter uma relação de confiança *online*;

- **Quais as consequências da presença *online* ao nível das exportações da empresa? Consideram este meio viável como modo de entrada num novo mercado?**

Atualmente a presença *online* não nos traz nenhuma mais valia em termos de exportações. Existem diversos contactos mas nenhum deles é realmente credível e de verdadeiro interesse. Não nos parece que este seja o melhor modo de entrada num novo mercado.

- **Quais consideram ser as principais vantagens da presença *online*: vendas, imagem de marca, outra?**

Além de proporcionar vendas diretas, a presença *online* atrai inúmeros potenciais clientes e mostra uma empresa atual, dinâmica e presente no mercado. Mesmo que a venda não seja feita *online*, muitos potenciais clientes vêm à nossa loja por terem visitado o nosso site ou terem visto as nossas redes sociais. Neste momento consideramos ser essencial a nossa presença *online*.

- **Considera que os fatores tempo, conveniência e maior variedade de produtos aliciam os consumidores a realizar as suas compras *online*? Que outros fatores considera determinantes?**

O principal factor que considero levar à compra *online*, é a possibilidade de fazer uma compra sem sair de casa, sem ter de se deslocar ao estabelecimento.

- **Quais os meios que a empresa utiliza como modo de internacionalização da marca para além do ecommerce? (Se participa em feiras internacionais, se possui lojas físicas, etc,)**

Para o processo de internacionalização, que ainda é fraco face ao que procuramos para os próximos anos, utilizamos essencialmente parcerias. No nosso ramo, por exemplo, é muito mais fácil entrar num novo mercado através de uma parceria b2b com uma empresa que esteja ligada ao ramo imobiliário. Ganhando confiança com essa empresa, será muito mais fácil conquistar a confiança do consumidor, pois se confia na empresa de ramo imobiliário, confiará em nós. De outra forma, e tendo em conta o investimento que uma pme como a nossa pode fazer, é muito difícil uma internacionalização bem sucedida.

- **Consideram que existem certos mercados e segmentos de clientes que preferem utilizar o *e-commerce* para a compra de produtos duráveis em detrimento do comércio tradicional?**

Sabemos que o segmento de clientes, que atualmente tem entre 20-30 anos, é muito favorável à compra *online*, no entanto, no nosso ramo, o comércio em loja é extremamente importante pois o cliente gosta de ver o material ao vivo e de, por exemplo, experimentar o conforto de um sofá ou de um colchão. Penso que o comércio exclusivamente *online*, seja mais fácil para artigos de menor valor.

Entrevista – WeTek

- **Qual o seu cargo na empresa e o seu percurso dentro da mesma?**

Eu sou o CEO da WeTek. Fui um dos fundadores iniciais da mesma e naturalmente como era o que tinha mais experiência de gestão acabei por ser eu a conduzir a equipa.

- **Como é que surgiu a empresa? Qual o seu principal foco e objetivo?**

Todos nós já trabalhávamos na indústria e identificamos uma falha no mercado da tecnologia – distribuir para cadeias de televisão. A Google não estava a ser muito explorada, todas as empresas tinham soluções próprias ou soluções Linux muito difíceis de customizar e decidimos fazer uma aliança com eles para explorarmos essas oportunidades. Vou esclarecer um bocado a nossa atividade: temos um produto de retalho para o consumidor final que vendemos em loja online e através de distribuidores e da nossa online shop. E depois temos a venda de serviços e soluções a empresas.

- **Quais os países para onde a marca mais exporta?**

Nós não temos presença nacional, tudo o que vendemos é para o mercado exterior. Neste momento, os nossos mercados mais fortes são os Estados Unidos, Brasil, Coreia do Sul, Taiwan, Israel, por essa ordem.

- **Que motivos estiveram na origem dos processos de internacionalização?**

Primeiro esta vocação para a internacionalização surge porque nós já conhecíamos a indústria e naturalmente trouxemos clientes connosco, já trabalhamos com outras empresas e identificamos alguns clientes que poderiam beneficiar do nosso serviço. Daí que é natural que tenhamos nascido globalmente. O nosso primeiro cliente foi israelita. Não quer dizer que esta seja a melhor estratégia. Se não tivéssemos estes contactos,

primeiro teríamos identificado os mercados em que a nossa proposta de valor seria mais valorizada e seria nesses mercados que iniciariamos. Chamo também a atenção para a especificidade do mercado tecnológico, é um mercado com muito poucas barreiras, daí também ser natural esta tendência global.

- **Quais as principais dificuldades encontradas nos processos de internacionalização?**

Quando, para além do software, também se comercializa hardware, o acesso ao financiamento é muito mais difícil, principalmente se for Para vender a uma empresa estrangeira. Por exemplo, o financiamento a uma empresa portuguesa que quer vender a uma outra empresa portuguesa é mais facilitado do que se for para vender a uma empresa israelita, por exemplo. Outra dificuldade é que a marca Portugal, apesar das melhorias, ainda não é reconhecida, como por exemplo, uma marca Suíça ou marca França. A perceção de valor para podermos cobrar mais um dólar por um produto tem de ser muito maior do que para uma marca francesa. Outra dificuldade é que é muito difícil aproveitarmos sinergias com outras empresas, principalmente portuguesas. Mesmo quando não são empresas que são diretamente nossas concorrentes, se o cliente for o mesmo, é muito difícil criar essas parcerias e aproveitar sinergias como a partilha de informação.

- **Qual o peso do e-retailing para a empresa?**

Os dados de 2016 indicam 20% e desde então não se alterou muito porque temos investido um bocado mais no nosso negócio B2B que se torna mais difícil de fazer através de online shop.

- **Como funciona o processo de compra online? (etapas pelas quais o cliente passa e acompanhamento pós compra)**

O cenário ideal nem sempre é o que acontece. Nós segmentamos o cliente: o cliente que está a pensar em comprar, o que está mesmo decidido a comprar e o que já comprou e comunicamos de maneira diferente para cada grupo e depois a experiência também se distingue por aí. Em termos de pós compra temos algumas campanhas, como descontos no segundo artigo numa próxima compra por exemplo, bilhetes para feiras do setor.

- **Que características considera as mais importantes em termos de usabilidade e design do website, app ou página em rede social de modo a recriar o ambiente físico da loja?**

Usabilidade. Isso não tenho dúvida absolutamente nenhuma. Facilidade de uso, tudo tem a ver com usabilidade. Acho que neste momento é muito mais importante que o design. Eu quando compro também valorizo mais usabilidade, não me lembro de ter comprado num site e ficar marcado pelo design, sim pela facilidade de uso.

- **Como é que a empresa recria a identidade da marca no website?**

Nós a nível de identidade queremos sempre transmitir a ideia de futurismo, somos os primeiro a chegar, importa é sermos os primeiros a chegar e não como chegamos e tentamos fazer isso através do design. A nível de imagem da marca no website admito que ainda temos que trabalhar nesse sentido, mas tentamos sempre transmitir experiência e confiança ao cliente.

- **Quais as consequências da presença online ao nível das exportações da empresa? Consideram este meio viável como modo de entrada num novo mercado?**

Conheço muito poucas empresas que sobrevivam sem um canal online, mas conheço algumas que conseguem sobreviver sem canal físico. Não considerar o canal online é impensável, mas acredito que deve haver uma estratégia omnichannel e acho que é por aí o caminho. Não exclusivamente online e não exclusivamente físico. É preciso haver um mix de canais e que comuniquem entre si. A imagem de marca da empresa e a sua identidade deve ser transparecida nos diferentes canais.

- **Quais consideram ser as principais vantagens da presença online: vendas, imagem de marca, outra?**

No nosso caso, a presença online é com o objetivo de criar awareness e não propriamente conversões ou vendas. Isso é uma estratégia nossa, nós é que queremos que assim seja, utilizar o online para ganhar visibilidade.

- **Considera que os fatores tempo, conveniência e maior variedade de produtos aliciam os consumidores a realizar as suas compras online? Que outros fatores considera determinantes?**

Sim, contudo, eu acrescentaria um fator que considero chave: a entrega rápida. Hoje em dia caminha-se para que a entrega do produto ao cliente seja quase tão imediata como a compra física. Os fatores tempo e comodidade são dados já adquiridos do comércio online. O *next step* é a entrega rápida do produto e já se caminha para isso.

- **Quais os meios que a empresa utiliza como modo de internacionalização da marca atualmente, para além da internet? (Se participa em feiras internacionais, se possui lojas físicas, etc,)**

Cada mercado tem uma estratégia. Nos Estados Unidos temos uma presença muito própria lá, temos uma representação física – lojas físicas de distribuidores. No Brasil trabalhamos com agentes e no mercado asiático trabalhamos com parcerias. A diferença entre os dois é que o agente vende explicitamente a nossa solução e o parceiro vende um conjunto de soluções dele mais as nossas soluções. Também depende do mercado.

- **Consideram que existem certos mercados e segmentos de clientes que preferem utilizar o e-commerce para a compra de produtos duráveis em detrimento do comércio tradicional?**

Sim, existem mesmo estudos que revelam que realmente há ali um segmento dos 18 aos 35 anos, mais ou menos, que prefere o e-commerce. Na nossa empresa isso confirma-se e eu acredito que a adesão ao e-commerce continue a crescer e isso é cada vez mais evidente- Existem também mercados em que isso é mais evidente, como é o caso dos Estados Unidos.